



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Trabajo en equipo y planificación educativa en  
instituciones educativas de la red 15 UGEL 01, Villa el  
Salvador, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**

**Magíster en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

**Mg. Carmen Luisa Canales Campos**

**ASESORA:**

**Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros**

**SECCIÓN:**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y Calidad Educativa**

**PERÚ - 2016**



Dra. Cárdenas Sánchez Soledad

**Presidente**

P/P 

Dr. Díaz Dumont Jorge Rafael

**Secretario**



Dra. Ledesma Cuadros Mildred Jénica

**Vocal**

**Dedicatoria**

A mis hijos Percy, Diana y Liz Loayza Canales porque son la razón mí existir y porque ante la adversidad que nos ha tocado vivir han permanecido fuertes y unidos. A mis hermanos que han sido mi fortaleza en cada situación difícil.

### **Agradecimiento**

En primer lugar a Dios por haberme permitido alcanzar un objetivo más en mi profesión.

A todos los docentes de la Universidad César Vallejo que han podido colaborar en la realización de este estudio de investigación.

### **Declaración Jurada**

Yo, Carmen Luisa Canales Campos identificada con DNI 22270283 y domicilio en Villa el salvador Sector 6, Grupo 6 N - 23, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: "Trabajo en Equipo y Planificación Educativa en Instituciones Educativas de la Red 15 UGEL 01, Villa el Salvador, 2016" declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta grave (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún un trabajo de investigación que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las idea de otros); asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 14 de Marzo del 2016.



Carmen Luisa Canales Campos

DNI N° 22270283

## **Presentación**

Señores miembros del jurado calificador.

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad “César Vallejo”, se pone a su disposición la tesis titulada: “Trabajo en Equipo y Planificación Educativa en Instituciones Educativas de la Red 15 UGEL 01, Villa el Salvador, 2016” Con la finalidad de optar el título de Magíster en Administración de la Educación.

La presente investigación reflexiona sobre la actuación de los equipos de trabajo en las instituciones educativas de Villa El Salvador. Analiza la organización del desempeño docente en coherencia a un trabajo planificado y coordinado al momento de planificar los procesos de aprendizaje. He centrado en esta temática ya que en muchas instituciones educativas se observa hasta ahora, el centralismo de funciones, la falta de compromiso con la visión y misión y el individualismo laboral como conducta de algunos docentes. Es necesario en este sentido reflexionar que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Por ello surge la necesidad de investigar estas dos variables al interior de las instituciones educativas de esta parte de Lima.

La información se ha organizado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo II, se registra el marco metodológico. En el capítulo III, se considera los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se registra las conclusiones. Y por último, en el capítulo VI y VII se consideran las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

La autora

## Índice

	Página
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii

## I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes	17
1.2 Fundamentación científica técnica y humanística	20
1.3 Justificación	50
1.4 Problema	51
1.5 Hipótesis	54
1.6 Objetivos	56

## II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables	58
2.2 Operacionalización de variables	59
2.3 Metodología	60
2.4 Tipo de estudio	61
2.5 Diseño	61
2.6 Población y muestra	62
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
2.8 Métodos de análisis de datos	67

## III. RESULTADOS

3.1. Descripción de resultados	viii
3.2 Contrastación de hipótesis	
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	88
<b>V. CONCLUSIÓN</b>	92
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	96
<b>VII. BIBLIOGRAFIA</b>	99



## Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable Trabajo en equipo	59
Tabla 2. Operacionalización de la variable Planificación educativa	60
Tabla 3. Distribución de la población	63
Tabla 4. Niveles hallados en el trabajo en equipo	71
Tabla 5. Niveles hallados en la cohesión de los miembros	72
Tabla 6. Niveles hallados en el cumplimiento de normas	73
Tabla 7. Niveles hallados en el liderazgo y estructura	74
Tabla 8. Niveles hallados en el clima de confianza y comunicación	75
Tabla 9. Niveles hallados en la variable planificación educativa	76
Tabla 10. Niveles hallados sobre la diversificación curricular	77
Tabla 11. Niveles hallados sobre la planificación de los documentos de gestión	78
Tabla 12. Niveles hallados en el monitoreo y evaluación de aprendizajes.	79
Tabla 13. Correlación de Spearman entre el trabajo de equipo y la planificación educativa	82
Tabla 14. Correlación de Spearman entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa.	84
Tabla 15. Correlación de Spearman entre el Cumplimiento de las normas y la planificación educativa	85
Tabla 16. Correlación de Spearman entre el liderazgo y estructura y la planificación educativa	86
Tabla 17. Correlación de Spearman entre el clima de confianza y comunicación y la planificación educativa	87

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Diseño de correlación	69
Figura 2. Niveles hallados en el trabajo en equipo	77
Figura 3. Niveles hallados en la cohesión de los miembros	78
Figura 4. Niveles hallados en el cumplimiento de normas	79
Figura 5. Niveles hallados en el liderazgo y estructura	80
Figura 6. Niveles hallados en el clima de confianza y comunicación	81
Figura 7. Niveles hallados en la variable gestión educativa	82
Figura 8. Niveles hallados sobre la diversificación curricular	83
Figura 9. Niveles hallados sobre la planificación de los documentos de gestión	84
Figura 10. Niveles hallados en el monitoreo y evaluación de aprendizajes.	85

## Resumen

La investigación, que se ha titulado “Trabajo en Equipo y Planificación Educativa en Instituciones Educativas de la Red 15 UGEL 01, Villa el Salvador, 2016”; ha tenido como propósito analizar los niveles de correlación o asociación entre el trabajo en equipo y la planificación, asumiendo que una buena organización de las fuerzas laborales , del trabajo de los docentes, permitirá planificar acciones y contar con los recursos más adecuados para lograr aprendizajes significativos orientados por la política institucional.

Se llevó a cabo una investigación de carácter teórico sustantiva, de enfoque cuantitativo; el diseño de investigación ha sido el correlacional de corte transversal. Se utilizó el muestreo no probabilístico representada por un grupo de 94 docentes, entre varones y mujeres. La técnica de investigación empleada ha sido: la encuesta con su instrumento el cuestionario. Se ha llevado a cabo la validez de contenido, mediante la técnica de opinión de expertos y su instrumento es el informe de juicio de expertos de las variables de estudio. Para la confiabilidad de los instrumentos se usó alfa de Cronbach ya que se consideró la escala de Likert o escala politómica de medición como opciones de respuesta.

Se tuvo como resultado que existe a correlación directa y significativa entre el trabajo en equipo y la planificación educativa, (  $Rho = 0,626$ ;  $p = 0.000$  ).

**Palabras claves:** trabajo en equipo, cohesión, comunicación, planificación educativa, diversificación, documentos de gestión, monitoreo y evaluación.

### **Abstract**

The research, which has been titled "Teamwork and Educational Planning in Educational Institutions of Network 15 UGEL 01, Villa el Salvador, 2016"; Has been aimed at analyzing the levels of correlation or association between teamwork and planning, assuming that a good organization of labor forces, of the work of teachers, will allow planning actions and have the most adequate resources to achieve meaningful learning Oriented by institutional policy.

A substantive theoretical investigation was carried out, with a quantitative approach; The research design has been cross-sectional correlational. Non-probabilistic sampling was used by a group of 94 teachers, male and female. The research technique used has been: the survey with its instrument the questionnaire. It has been carried out content validity, using the expert opinion technique and its instrument is the expert judgment report of the study variables. For the reliability of the instruments, Cronbach's alpha was used since the Likert scale or politomic measurement scale was considered as response options.

As a result, there was a direct and significant correlation between teamwork and educational planning, (  $Rho = 0,626$ ;  $p = 0.000$  ).

**Key words:** teamwork, cohesion, communication, educational planning, diversification, management documents, monitoring and evaluation.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día el trabajo en equipo o los grupos de colaboración se han vuelto indispensables en toda organización que busca brindar un servicio de calidad. en estos tiempos ya no se hablan de grupos de personas dentro de una institución educativa sino de equipos de alto rendimiento ya que es origen de resultados excelentes que dan una visión diferente a la institución que los cobija. El Equipo está conformado por miembros proactivos que se unen en un trabajo colaborativo con la idea de ser pieza clave para la transformación. Ser parte de un equipo debe ser motivacional ya que es intencional y se interactúa con pares que tiene el mismo objetivo en un clima de confianza.

Sin embargo hasta ahora se puede observar al interior de las instituciones educativas mucha dificultad de unificar criterios entre docentes y entre áreas curriculares, tiempo desperdiciado lejos de una coordinación periódica, incumplimiento de los acuerdos asumidos al inicio del año, falta de identidad con la institución que los cobija, escasa coordinación y comunicación en la planificación de actividades de índole educativo, reacios a asumir responsabilidades, individualismo, falta de convencimiento de la eficacia), insuficiente liderazgo al interior de los equipos que se han formado solo por cumplir y desinterés con las metas institucionales.

Esto conlleva a deteriorar la imagen de la educación pública, desacreditarla en su capacidad de organización interna, restar a su identidad y dificultar el logro de objetivos institucionales en cada periodo académico.

En este orden de ideas Ander y Aguilar, afirman que

El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas que se reúnen con el fin de trabajar coordinadamente la ejecución de un proyecto. Todo equipo es responsable de los resultados finales por lo que cada uno de sus integrantes es un apoyo de forma independiente. Cada integrante se especializa en determinada área por lo que cada encargado es responsable de lo que le sea ha delegado y así sacar adelante el proyecto. (2001, p. 78)

Se comprende que el equipo es una asociación de personas involucradas en un proyecto con una responsabilidad consiente. Se entiende que cada miembro o cada elemento del equipo es responsable de lo que se le designó, es responsable de sacar adelante el proyecto encomendado, es decir es una pieza fundamental que debe funcionar a la par con las otras y en conjunto. Son responsables de que la meta se logre con éxito.

El teclado de una computadora podría servir para ejemplificar esta forma de desempeño; si faltara una de las teclas no se podría cumplir adecuadamente y en el tiempo previsto con el manuscrito indicado. Otra ejemplo claro son los equipos de futbol cada uno de los miembros de ese equipo tienen una tarea específica de desempeñar, uno es el portero otro el defensa, otro el delantero y así cumplen una función y cada uno de ellos confía en que los otros también responderán a la altura de las circunstancias si uno de ellos falla ya no estarían funcionando como equipo sino más bien como grupo.

En las Instituciones educativas los docentes forman equipos de trabajo para determinadas comisiones como para elaborar los programas de determinada área, pero siempre dejamos de lado el aporte del más importante elemento “el estudiante”. En estas organizaciones los equipos de trabajo tienen un solo representante es el Director es el que lidera los diferentes equipos de trabajo y es el que designa a cada miembro la función que debe desempeñar como parte del equipo que es, a fin de contribuir a la sociedad con jóvenes competentes capaces de solucionar problemas y no de fomentarlos.

En el primer capítulo , he considerado los antecedentes de la presente investigación, la justificación de por qué se realiza , El marco teórico de las variables en este caso trabajo en equipo y planificación educativa, así como el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis y los objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo, estoy considerando el marco metodológico adoptado en la presente investigación, detallando aspectos de cada una de las variables estudiadas, la forma en que se operado con ellas, la metodología que empleo en esta investigación, así como el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, muestra y muestreo, además las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos.

En el tercer capítulo, se ha considerado los resultados de las encuestas realizadas a partir del procesamiento de la información recogida a través del software SPSS versión 21. Estos resultados están organizados en tablas y figuras debidamente interpretadas.

En el cuarto capítulo se ha tomado en cuenta los antecedentes y los resultados obtenidos del procesamiento de datos se han contrastado para presentar la discusión de los resultados.

En el quinto capítulo considerado las conclusiones, estas responden a lo planteado en mis objetivos de investigación, luego de contrastar las hipótesis de estudio. En seguida en el sexto capítulo considero las recomendaciones, que responden a resultados hallados en el presente proceso de investigación. Y por último en el séptimo capítulo se ha registrado las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.



## **1.1 Antecedentes**

En este estudio se han encontrado algunos antecedentes vinculados con las variables de investigación los cuales han sido considerado en razón a que son importantes para la comprensión, desarrollo y discusión de la presente investigación; en ese sentido, se han organizado primero a nivel internacional y luego nacional.

### **Antecedentes internacionales:**

Villes, Rodríguez y Jaca (2013) con la investigación titulada “herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes”. Realizada en la Universidad de Navarra, España. En este trabajo se presenta una herramienta de evaluación del desempeño de un equipo de trabajo que permite tutorizar experiencias de aprendizaje de trabajo en equipo y retroalimentar a los estudiantes en base a unos criterios de mejora definidos.

Una herramienta que mide el desenvolvimiento de los equipos de trabajo dan luces claras que en la actualidad las organizaciones demandan esa forma de trabajo. Por ello se comprende que el trabajo en equipo debería de ser parte del desempeño de cada miembro de una organización, se debe dar de manera voluntaria, por las capacidades y competencias que ello demanda las instituciones deberían promover su desarrollo.

Torrelles, Coiduras y Carrera (2011) con la tesis titulada Competencia de Trabajo en Equipo, esta investigación estuvo enmarcada dentro de los estudios de SIMUL (Evaluación de un Entorno Tecnológico de Simulación para el Aprendizaje de Competencias Transversales en la Universidad). De este estudio se pudo concluir que la competencia de

trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo.

Las organizaciones necesitan ciudadanos que tengan la capacidad de desarrollarse en equipos bien constituidos de trabajo, pues los retos así lo exigen, para ello estamos sentando bases en nuestros educandos a fin que desarrollen una cultura de trabajar en equipo. Ahora las individualidades personales ya no son suficientes. Los estudios así lo demuestran. Pero sabemos con conciencia que para lograr que los estudiantes alcancen esa competencia de manera transversal aún nos falta bastante.

### **Antecedentes nacionales:**

Solórzano Rivera (2011) con la tesis titulada “Planificación educativa para mejorar la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Independencia Americana” de la Región Arequipa. Tesis para optar Título de Maestría en Gestión Educativa. Llevada a cabo en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa; se aplicó un pre test y luego un post test para medir los efectos del programa en los docentes y su labor de planificación curricular.

Podemos decir que si todos los componentes del proceso educativo se involucran a través de un trabajo en equipo coordinado y planificado en un clima de democracia se contribuirá a mejorar el servicio que se brinda, de esta manera las instituciones públicas serán reconocidas como eficientes y eficaces a trascenderá ante la sociedad.

Mendoza (2011) en sus tesis “Nivel de la diversificación curricular y su relación con el proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos secundarios de la modalidad nocturna de la ciudad de Piura - 2005” realizada en la Universidad Nacional de Piura, en el Perú. Este estudio es del tipo diagnóstico y nivel descriptivo, con un diseño del tipo descriptivo simple. Las conclusiones han sido:

Que si bien el docente de la modalidad nocturna tiene una concepción adecuada del currículo y practican la adaptación y diversificación curricular, esta no es del todo favorable para los intereses de los alumnos, ya que no se considera sus necesidades e intereses y los contenidos curriculares que se le enseñan, se contextualizan pero no son advertidos como importantes del alumnado.

Es fundamental que la planificación realizada en el inicio por el equipo de trabajo se respete, a fin de que la diversificación no se presente como un acto de improvisación sino como un trabajo antelado de equipo. Echar por tierra un trabajo planificado desanima a los planificadores en te caso a los miembros del equipo.

Reoyo y López (2012) realizaron una investigación titulada “La gerencia educativa y el equipo de trabajo en la IE Rosa de Santa María del distrito de Breña” en la Universidad Nacional Federico Villareal de la ciudad de Lima. El objetivo de este estudio fue identificar cómo se relacionan los trabajos en equipo en la gestión educativa, arribaron a las siguientes conclusiones:

El modelo de equipo de trabajo con el que funcionan las escuelas es todavía individualista, ya que se fundamenta en teorías culturales tradicionales, desconocen estilos de manejo del conflicto y en procesos grupales no favorecen la efectividad de las metas. Los valores que tienen los trabajadores determinan el estilo de comunicación y la forma de manejar los conflictos. El nivel de autonomía favorece o limita la libertad de expresión.

Los equipos deben buscar desarrollar la cohesión y unión de sus integrantes, promoviendo reuniones no solo laborales sino recreativas que puedan permitirles integrarse y desarrollar amistades más sólidas que les permitan lograr trabajos coordinados y responsables, ya que si hay cohesión entonces podrán desarrollar sus labores con mayor compromiso y entrega.

## **1.2 Fundamentación Científica, Técnica y Humanística:**

### **Definición conceptual de Trabajo en Equipo**

“El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo”. Además afirma que el trabajo en equipo viene a ser “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (Robbins, 2012, p.281).

Los tiempos han cambiado, la competencia, la exigencia en las diferentes organizaciones nos empuja a ser cada día mejores, y yendo de la mano con la modernidad nos vemos en la necesidad de no ser individualistas, de relacionarnos ante un objetivo con personas que tengan un alto grado de compromiso. Que sean conscientes de la importancia de su esfuerzo a fin de lograr el éxito. Este sólo será efectivo si se trabaja en equipo, todos con un solo fin, con una meta: lograr el éxito

El trabajo en equipo es pues un conjunto reducido de personas responsables, capaces de unir esfuerzos, complementar habilidades, trabajar enfocados en un objetivo común.

Según Aguilar, Vargas definición de equipo es:

existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto inter personal. (2010, p.3)  
Equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo

Estos autores definen de una manera amplia el termino equipo deducimos que este término no solo indica que es una reunión de personas ante un objetivo sino personas comprometidas de manera espontánea, con afinidad entre los miembros, identificadas con su institución, con buenas relaciones interpersonales.

Trabajando en equipo nos permite solucionar problemas con mejor criterio ya que al considerarnos “parte de “hacemos nuestro el problema y buscamos la solución que nos convenga a todos. Como todos están integrados en una sola idea aportan las mejoras ideas. De esta manera en las instituciones educativas el docente de una institución debe sentirse identificado con él debe llevar con orgullo la insignia del colegio que la alberga y como tal aportar ideas buscando alternativas de calidad para nuestros estudiantes.

Sobre el tema, Robbins (2012) agrega:

La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios. Proporcionar a nuestros estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen exige que entre las personas que les educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo. (p.282)

De la cita anterior se comprende que es necesario, como parte de la institución educativa tengamos la capacidad de coordinar y trabajar en equipo, realizando planteamientos en conjunto que beneficie a nuestros educandos. Depende de nosotros los docentes brindar a nuestros estudiantes una educación de calidad, para ello debemos practicar lo que pregonamos, y buscar espacios de coordinación a fin de lograr juntos, padres y comunidad educativa un trabajo de equipo coordinado en bien de nuestros educandos.

Somos parte de una institución que trata con niños y jóvenes que están en un proceso de formación; es obligación nuestra enseñarles con el ejemplo la cultura del trabajo en equipo, desarrollando en ellos valores como la responsabilidad del trabajo, el respeto a nuestros semejantes y a sus ideas, la integración al equipo, la identificación y una comunicación clara y objetiva.

### **Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo**

Podemos deducir que ser parte de un equipo y ser parte de un grupo es diferente he aquí algunas características. Rodríguez (2008).

El grupo de trabajo son personas que trabajan como parte de una organización determinada, con un responsable a cargo, pero cada uno desarrolla su labor de manera independiente, no coordina con su par la mejor manera de ejecutar acciones y cada uno responde por los resultados del trabajo a pesar que hacen trabajos similares la coordinación no es su prioridad.

A diferencia en el equipo de trabajo los miembros en su conjunto son responsables de resultado del trabajo, por tanto, es una necesidad reunirse, coordinar, planificar, desarrollar en conjunto los materiales para que el resultado sea óptimo.

En el grupo de trabajo los miembros realizan funciones similares no se complementan en sus labores por tanto muchas veces realizan acciones duplicadas gastando tiempo y esfuerzo y dinero en vano En el equipo de trabajo hay coordinación se distribuyen responsabilidades, las acciones son complementarias, no se duplican acciones por lo tanto hay ahorro de esfuerzo.

En el grupo de trabajo los integrantes pueden desarrollar acciones en su labor de manera particular según su parecer, mientras que en el equipo de trabajo la coordinación permite establecer lineamientos precisos para cada caso en particular.

En el equipo de trabajo la cohesión es fundamental, hay una interrelación constante, la colaboración es estrecha en cambio no sucede en los grupos ya que se trabaja de manera individual y aislada.

En el grupo de trabajo hay jerarquías, la estructura es vertical. En el equipo de trabajo las jerarquías se diluyen, a pesar que hay un líder este distribuye el trabajo con equidad teniendo en cuenta sus potencialidades y considera colaboradores a los miembros del equipo.

### **Fases para formar equipos de trabajo:**

Según Gómez (2003, p.79) en su libro sobre trabajo en equipo dice: “establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”.

Observemos las fases que considera la autora:

1º Fase o reclutamiento de individuos.- en esta etapa los individuos son seleccionados, presentados, y desconocen las potencialidades de cada miembro. Aquí se establecen las normas de convivencia para un convivir sin conflictos, predominan las individualidades,

se prefiere no plantear cambios drásticos sino continuar con lo que se conoce. Recién empiezan a tratarse y comienzan a integrarse y buscar la cohesión entre los miembros.

2º Fase o grupos.- los miembros del equipo trabajan de manera individual, tratan de resaltar sus potencialidades individuales, hay poca comunicación, no existe confianza con su par, no se siente identificado aún con su agrupación.

3º Fase o Equipo.- los miembros han logrado cohesionarse, se conocen, se identifican con su organización, aportan para ejecutar cambios profundos a fin de mejorar, se responsabilizan por el resultado y confían en sus pares compartiendo espacios evitando toda clase de conflictos en un contexto comunicacional.

Lograr ser parte activo de un equipo es una meta que toda persona debe alcanzar, se consigue cuando uno ha desarrollado su personalidad y se ha producido en él un cambio de conducta de participación de integración, ha desarrollado los cuatro pilares de la educación. Saber comprender, Saber hacer, saber ser, saber convivir.

### **Teorías sobre las ventajas del trabajo en equipo:**

De acuerdo con Robbins (2012):

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros individuales tienen una o más características comunes, y esas formaciones se denominan grupos amistosos. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera del trabajo, se basan en edades o grupo étnico similares, puntos de vista políticos semejantes, por mencionar algunas características. Sin embargo, no hay una razón única por la cual los individuos se reúnen en grupos. (p. 285)

Cuando un grupo de personas se asocian para trabajar en equipos lo que buscan no sólo es unificar fuerzas y compartir responsabilidades, sino que se busca seguridad, para



resistir a las amenazas del tiempo y del trabajo individualista. También se busca mejorar el status ya que se sienten incluidos en un grupo y bajo una línea de mando. Incrementa la autoestima porque se sienten bien como miembros de un equipo sólido y competitivo. Finalmente buscan tener más poder porque al trabajar en grupo asumen responsabilidades y roles que pueden otorgarles mayor poder y con la participación de todos y sus talentos trabajaran mejor para alcanzar sus metas.

### **Tipos de equipos de trabajo**

Los tipos de equipo de trabajo pueden ser diversos dependiendo el alcance que puedan tener: Entre la clasificación más frecuente podemos clasificarlo de la siguiente manera. Los círculos de calidad, Equipos de progreso, Equipos de procesos, Equipos autónomos.

**Los círculos de calidad:** SEDUCA (2011) Son equipos pequeños pero de gran responsabilidad, se considera en el círculo de calidad a los sub equipos de una organización especialmente encargada de algo específico (área de control de calidad, comisiones de PEI, comisión de horario, de racionalización, equipo de relaciones públicas, equipo de bienvenida y otros). Los miembros de este tipo de equipo se reúnen periódicamente, ven la problemática más relevante a solucionar y toman decisiones al respecto, su característica es la autonomía. Reciben el apoyo generalmente de la dirección central.

**Equipos de progreso:** SEDUCA (2011), en esta sus miembros son seleccionados en base a solucionar un problema específico, ya que dominan el tema y porque son parte de ella, se reúnen por necesidad no de manera voluntaria y este se disuelve cuando se

solucionó el problema. Su característica es dar solución. Aquí podríamos citar a un equipo de constructores, equipo de fumigación entre otros.

**Equipos de procesos:** SEDUCA (2011), Es el equipo que va a potenciar una transformación en busca de la innovación a fin del logro de la eficiencia y eficacia. La responsabilidad de este equipo es la de mando central, él que está interesado en la mejora para el funcionamiento de la organización en general, Aquí se considera a los equipos de capacitación, a la plana jerárquica, a los especialistas de la UGEL, al equipo de coordinadores de área, entre otros.

**Equipos autónomos:** SEDUCA (2011), Es cuando el equipo depende solo de ellos, en vista que la gerencia le ha otorgado la confianza de resolver situaciones en base a su responsabilidad e injerencia. Tiene todas las atribuciones de tomar medidas radicales pero toman decisiones determinantes por consenso. Es una de los tipos de equipos más efectivos, para ello es necesario tener una cultura de participación y responsabilidad demostrable. Aquí consideramos los equipos de abastecimiento de recursos de una organización, el equipo de personal, de monitoreo etc.

Cada tipo de equipo mencionado tiene características definidas y ¿en qué tipo de equipo estamos nosotros los docentes? Está en la esencia de los miembros el ubicarnos y hacer de nuestro equipo el mejor a fin del logro de metas propuestas.

### **El modelo de trabajo en equipo**

Se comprende el trabajar en equipo como una cultura desarrollada. La importancia de desarrollar capacidades como persona, en el más alto nivel de desarrollo humano, es

integrarse con convicción de hacer las cosas bien de creer en las personas con las que coparticipas en el equipo, asumiendo que todos los involucrados tienen valores y el mismo nivel de compromiso.

Según Rodríguez (2008) el modelo de trabajo en equipo se basa en las 5 C:

Primero la complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Luego, la coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. En seguida, la comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Además la confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Y finalmente el compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. (p. 249)

La primera nos da a conocer que cada miembro del equipo se complementa con el otro, pues el líder reconociendo su potencial delega funciones para que no se dupliquen acciones. La coordinación es fundamental, pues es base de la organización. Los miembros del equipo tienen un trato directo y continuo siempre al tanto de los últimos acuerdos a fin de que los proyectos lleguen a buen término, para ello es necesaria la coordinación. La comunicación debe ser fluida, con apertura, saber escuchar y saber transmitir los mensajes de manera clara y oportuna de ello dependerá el éxito o fracaso de la meta propuesta. Confianza es pensar que cada uno se identifica con el proyecto, y que todos harán la parte que le corresponde de la mejor forma posible, sin pensar en reconocimientos individualistas y por último el Compromiso de cada miembro como parte integrante de este equipo que dará el máximo esfuerzo a fin que se consiga sacar adelante las metas trazadas.

## **Dimensiones de la variable Trabajo en equipo:**

### **Dimensión 1: Cohesión de los miembros**

Sobre la cohesión de los miembros de un equipo Robbins (2012) afirma:

Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: cohesión social y cohesión para una tarea. La cohesión social se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La cohesión para la tarea se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. (p.283)

En las organizaciones laborales y las instituciones educativas para que haya cohesión entre sus miembros, las personas que trabajan en ella deben mostrar ese deseo personal de quererse integrar a un trabajo en conjunto, a conversar y coordinar tareas con los demás, en bien de la institución, y hacerlo por iniciativa propia, porque así le nace hacerlo, porque se siente parte del equipo y no que este en el equipo de manera obligada y que haga las cosas como puede y bajo estilos o formas diferentes.

Es menester que para lograr la capacidad de cohesión, característica del equipo, se debe compartir e interactuar cotidianamente a fin de fortalecer lazos de amistad con reglas claras de convivencia a fin de que permanezca el respeto ante alguna diferencia.

Robbins (2012) agrega:

Algunos ejemplos sobre este tipo de cohesión son: diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo, serviría para diferenciarlos de los demás. Para

desarrollar la cohesión para las tareas, resulta muy bueno realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas o debilidades. Es decir que una vez que conozcan cuáles son fortalezas, cada uno deberá trabajar con ella para contribuir en el grupo, y así todos conocerán cuál es su mayor habilidad y por eso destacará. (p.284)

Se deduce de la cita anterior que los miembros de un equipo deben sentirse parte de él y elaborar un símbolo que los identifique ayuda a este objetivo. Cada institución educativa cuenta con una insignia y este es el logotipo que hace sentir a los docentes que son parte de este gran equipo, dentro de este gran equipo hay sub equipos como las diferentes áreas, entonces se debe motivar a que diseñen un logotipo que las diferencie de las otras. Por otra parte, como parte del reconocimiento de las habilidades de cada miembro del equipo es necesario que se realicen actividades que permita conocerse mejor, de esta manera el equipo se integra y lograría potenciar su desempeño

Robbins (2012) sobre la cohesión de los miembros agrega:

Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales. Para desempeñarse con eficacia, un equipo requiere tres tipos de aptitudes diferentes. La primera es que necesita personas con experiencia técnica. La segunda es que incluya gente con aptitud para resolver problemas y tomar decisiones a fin de que sea capaz de identificar problemas, generar y evaluar alternativas, y hacer elecciones competentes. Por último, los equipos necesitan personas que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales. (p.285)

Se comprende que es necesario conocer las capacidades de cada miembro del equipo, a cada uno se le delegará responsabilidades conociendo sus potencialidades, de allí que es necesario realizar actividades de integración a fin de lograr un clima de apertura que

muestre las competencias con las que se cuenta. Esto permitirá alcanzar los objetivos trazados en un menor plazo. El desempeño de un equipo no es sólo la suma de las aptitudes individuales de sus miembros. Sin embargo, éstas fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con que se desempeñan en un equipo.

## **Dimensión 2: Cumplimiento de normas**

Sobre el cumplimiento de normas dentro de un equipo Robbins (2012) afirma:

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas. Cuando son por acuerdo y aceptadas por el grupo, las normas actúan como un medio para influir en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. (p.283)

Se comprende entonces que un equipo no puede trabajar sin antes haber establecido sus normas internas, ya que gracias a ella se regulan y evalúan los comportamientos de los grupos. Por eso en las instituciones educativas existe el reglamento interno, norma que la rige y que es elaborada por todos los docentes en pleno, teniendo en cuenta nuestras propias características y el contexto, pero, está sujeta a las normas superiores como es la Constitución política, Ley general de educación, resoluciones y disposiciones del órgano de control interno de la unidad de Gestión Educativa Local.

Los docentes estamos inmersos de manera obligatoria en la Ley de reforma Magisterial N° 29944 el cual establece deberes, derechos, estímulos, sanciones entre otros,

claramente establecidos, con herramientas que continuamente evalúa, y monitorea el desempeño docente, como son el Manual del desempeño docente por tanto los docentes bien informados conocemos nuestras responsabilidades y alcances.

Así como las instituciones educativas, en cualquier otra organización siempre existen normas por cumplir, en ella se establecen las sanciones y estímulos a los que puede acceder un trabajador, por lo tanto, solo basta con tenerlas bien definidas para que el equipo trabaje bien.

Sobre el establecimiento de normas dentro de un equipo de trabajo, Robbins (2012) agrega:

Es probable que la más común sea la norma de desempeño en toda empresa u organización. No es raro que los grupos de trabajo socialicen con sus integrantes, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción deben lograr, el nivel de tardanza apropiado, los días que puede faltar, las sanciones y reconocimientos a su desempeño, etc. Estas normas son poderosas en extremo ya afectan el desempeño de los empleados. (p.284)

Coincido con el autor sobre la afirmación que hace, al decir los miembros de los grupos de trabajo socializan a fin de establecer lineamientos de desempeño, todos esos alcances de nivel de producción que deben lograr, el nivel de tardanza apropiado, los días que puede faltar, las sanciones y reconocimientos a su desempeño, se enmarcan dentro del reglamento interno. Otra norma es que los docentes se reúnan periódicamente según el nuevo marco curricular, el cual ha establecido las fechas para las reuniones en el año lectivo en número de cuatro, al cual llamamos jornada escolar. Para evaluar bimestralmente como se ha ido desarrollando lo planificado al inicio de año, informar al pleno que alternativas de solución se han aplicado frente a una problemática priorizada u otro.

Aunque casi siempre en los centros de trabajo (como por ejemplo las instituciones educativas particulares o privadas, inciden mucho en difundir otras normas adicionales) también importantes, como el rol de turno para las formaciones, los tipos de vestimenta a usar en cada estación, el rol de limpieza de los padres de familia, el rol de los aportes entre otros.

En las instituciones educativas estatales todo lo correspondiente a la currícula se encuentra normado en el Diseño Curricular Nacional, últimamente modificado con la Resolución Ministerial 199 – 2015 MINEDU, el cual deberá diversificarse según lo exige la norma teniendo en cuenta las características individuales de todos los estudiantes, así como la diversidad del contexto.

### **Dimensión 3: Liderazgo y estructura**

Sobre el liderazgo y cómo debe organizar a su equipo de trabajo, Robbins (2012) precisa:

Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer el jefe del grupo, qué características debe reunir como ejemplo para el resto y que reparta con equidad la carga de trabajo. Además, deben llegar a un acuerdo sobre las condiciones del trabajo, la forma en que deben hacerlo y cómo se ajustan a las responsabilidades individuales íntegras, por esto se habla de liderazgo y estructura del equipo. Esto lo provee directamente la administración o los propios miembros del equipo. (p.285)

Cada equipo cuenta con un líder, este debe reunir las características indispensables para convertirse en un buen líder, debe contar con la capacidad de delegar funciones equitativamente, para que los miembros no sientan que a uno se les cargan más



responsabilidades que a otros e inicien los conflictos. Debe ser un buen negociador, y tener las reglas claras entre los miembros del equipo. En las instituciones educativas el líder es el director y los miembros que en este caso son los docentes, aceptan la designación de su liderazgo por la entidad superior que es la Unidad de Gestión Educativa Local, merito que alcanza a razón de sus logros. Los docentes absorben muchos de los deberes que es común asuman los gerentes educativos. Sin embargo, este al representar a la institución educativa es responsables de la misma, por tanto se administra hacia fuera (en lugar de hacia dentro) del equipo.

Robbins (2012, p. 286) sostiene “como miembro de un grupo, usted desea que éste lo acepte. Pero para ello usted conversa con su líder, puede ser el director, dentro de una organización y los pequeños líderes que siempre tienen poder serían los coordinadores o jefes de unidad de cada área”.

Se comprende entonces que en toda organización laboral existe un estatus o línea de mando por cumplir. Es así que en las instituciones educativas el director es nuestro gran líder, luego están los subdirectores de cada nivel, los coordinadores de área, en las aulas tenemos a los alcaldes escolares a los regidores, cada uno ejerce un poder de mando. Es necesario establecer relaciones de cordialidad entre el líder y los miembros del equipo, ello conllevará a trabajar en un clima armonioso y más propicio para lograr un equipo de alto rendimiento. Dependerá del liderazgo que ejerza ante los miembros para que así sea.

Robbins (2012, pág. 286) agrega “la capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo. La gente cuyas contribuciones son críticas para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado”.

Con esto el autor nos quiere decir que todos los integrantes de un grupo deben contribuir y no esperar que los otros trabajen por él ya que eso sería actuar sin responsabilidad y andar con pocas motivaciones laborales. El contribuir al logro de metas hace de la persona una persona admirable.

Según la UNESCO (2012) nos dice sobre liderazgo

El equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso. Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión. (p. 55)

Se comprende que el líder es una persona que conoce su rol, debe promover la cohesión del equipo, organizarlo, delegar funciones. El Director de la institución educativa es representante legal y responsable directo de la organización, planificación, ejecución y monitoreo o evaluación de las actividades. Por ende, debe conocer las potencialidades de cada uno de los miembros de su equipo.

#### **Dimensión 4: Clima de confianza y comunicación**

Sobre el clima de confianza al interior de un equipo de trabajo, Robbins (2012) precisa:

La confianza es fundamental para el trabajo en equipo, los miembros confían en su par, esto les permite trabajar tranquilos y no estar vigilantes de la actitud de los demás integrantes. Es fundamental por tanto la confianza, el dialogo asertivo, la comunicación fluida entre los miembros del equipo. (p.286)

En este sentido se comprende que la confianza es primordial, sin confianza no se podría delegar responsabilidades, por ello se dice que un equipo es una conducta aprendida, una cultura de responsabilidades de cada uno de los miembros. Para ello se debe establecer buena comunicación interpersonal entre los miembros del equipo, con un lenguaje sencillo y claro, sin las barreras propias de la comunicación para que permitan coordinar acciones para el desarrollo de cualquier aspecto.

Los equipos de trabajo o grupos cooperativos vienen a ser personas que conviven dentro de una cultura: valores, roles y normas; en virtud de la cual son interdependientes, e interactúan para lograr objetivos comunes dentro de su organización fortaleciendo una visión compartida que les da identidad, posibilidad de tomar acuerdos sociales y reflexionar constantemente sobre su práctica pedagógica, formándose así para ser mejores maestros. De la comunicación asertiva oportuna y coordinada, dependerá el éxito y logro de metas o el fracaso institucional.

Los miembros del equipo tienen una cultura de integración y participación que genera confianza entre los miembros.

### **Definición conceptual de la variable Planificación Educativa:**

Según el DCN (2009) se considera que:

La planificación educativa es la acción que consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización de un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una(s) situación (es) elegida (s) como

deseables, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (p. 58)

Se comprende que la acción educativa se basa en la planificación, toda acción debe basarse en la planificación y se debe dejar de lado la improvisación, La educación es proceso sistematizado, en el cual se ejecutan acciones previamente organizadas a fin de anticipar los logros en los aprendizajes esperados. La planificación educativa, es el sueño idealizado de que deseamos lograr, ¿qué enseñare a mis estudiantes? ¿Cómo podré presentar mi tema para que este textual izado de acuerdo a su realidad? ¿Cómo ingresaré ante mis estudiantes? ¿Qué materiales les alcanzaré para llamar su atención? ¿Qué le preguntaré para originar el conflicto cognitivo? ¿Qué actividades reforzarán el aprendizaje? Todo esto debo anticipar y plasmar en un documento antes de ejecutar la acción de enseñar.

En el camino tal vez todo lo que se planifico no se ejecute tal cual, pero ya nos señala el camino por dónde seguir. Por ello se dice que la planificación puede ser estructural y dinámica. La primera porque es parte de una sistematización y cumple una función complementándose con otras y dinámica porque esta planificación es flexible.

En conclusión la planificación no es una labor aislada de la realidad de los alumnos y de sus necesidades sino que responde a las particularidades de los estudiantes, de la institución educativa y de su entorno. Por ello la planificación educativa debe tener como base el contexto en el que se van a impartir las clases, los sujetos y las oportunidades de aprendizaje, solo así sería pertinente y real.

El Minedu (2013) agrega sobre la planificación educativa:

Cuando hay señales de que lo planificado no está produciendo los efectos esperados, los planes pueden entrar en revisión y modificación, generalmente a partir de un retorno al diagnóstico de la situación inicial. Entonces, se debe tener presente que toda planificación tiene situaciones imprevistas, lo cual debe reconocerse como algo natural en el proceso de enseñanza aprendizaje. En ese sentido toda planificación debe ser flexible, pues no debe implicar seguir con lo planificado como una camisa de fuerza. (p.16)

Se entiende pues que la planificación es parte de un conjunto de procesos dinámicos que están en una continua evaluación y reajuste. Al planificar para seres humanos estos están en un continuo proceso de adaptación y lo que sirve para un grupo no sirve para el otro, a pesar que tengan las mismas características; en ese caso la planificación realizada nos servirá de guía más como ruta. Pero ello no implica dejar de planificar sino reajustar la planificación realizada en base a la nueva situación. Esta nos servirá para establecer objetivos de manera más eficiente y eficaz.

La planificación es un proceso constante y permanente, no puede ser tomado como una camisa de fuerza, porque debe ser flexible, de atención rápida a las situaciones inesperadas que surgen en el desarrollo de lo planificado. En otros términos, puede decirse que la planificación atiende las particularidades de cada sesión de aprendizaje adaptándose de las problemáticas que van surgiendo durante su desarrollo.

Según Guanilo (2007, p. 46) el planeamiento educativo es importante por las siguientes razones:

Reduce la incertidumbre y el cambio: Cuando más hacia el futuro deben estimarse los resultados de una decisión, menos certeza habrá. El planeamiento permite seleccionar la

mejor forma de cumplir con una emprender para alcanzar el resultado que deseamos con un costo mínimo.

Fija la atención en los objetivos: Debido a que todo el planteamiento está dirigido hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planificar atrae la atención sobre estos objetivos.

Propicia una eficiente operación económica: El planeamiento minimiza los costos, debido a la acentuación que pone sobre la eficiencia de operación y la consistencia.

Facilita el control: Los supervisores o controladores, se ven beneficiados en su labor porque pueden verificar los logros de sus subordinados al contar con metas planeadas respecto a las cuales pueden realizar sus mediciones.

### **La planificación estratégica como parte de la planificación curricular:**

“Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo” (Minedu, 2006, p. 286).

Se comprende esta cita que la planificación estratégica tiene su valor sostenible en que en ella se buscan soluciones a problemas educativos, a través de equipos de docente que trabajen buscando atender la realidad educativa institucional.

Para el MED (2006) esto vendría a ser:

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia...;La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del

entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. (p.284).

Se señala entonces que para el logro de un adecuado proceso de Planificación Estratégica, es importante considerar el marco de referencia general y el contexto global en el que se desenvuelve la organización. El proceso de planificación estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo.

### **Dimensiones de la planificación educativa:**

#### **Dimensión 1: Diversificación Curricular**

“Es el proceso mediante el cual la comunidad educativa adecua y enriquece el DCN, en coherencia con las necesidades, demandas y características de los estudiantes y la realidad social, cultural y geográfica de las diversas regiones y localidades de nuestro país, para ser pertinente y equitativa” (DCN, 2009, p. 62)

El Perú es un país muy diverso en cuanto a su etnia, cultura, paisajes climas, lengua, cada región es diferente una de la otra; cada una con sus propias características, sus oportunidades y sus desventajas en relación de otras, Las personas que se encarga de impartir educación tienen una gran responsabilidad de potenciar estas oportunidades y superar estas desventajas y sólo puede hacerse diversificando. Así tenemos que los maestros al diversificar otorgan secuencialidad y coherencia al aprendizaje enriqueciéndolos en base a contextualizar los conocimientos.

Existe un marco legal que exige la diversificación curricular del Diseño Curricular Nacional, a nivel regional, plasmado en el Proyecto Educativo Regional, en la cual, cada región tiene la obligación de establecer estándares propios a su realidad. A nivel local, son los distritos que se preocupan por establecer un aprendizaje contextualizado, esto se plasma en los Proyectos Educativos Locales – PEL. Es el Distrito de Villa el Salvador en Lima el pionero en esta actividad para lo cual reunió a todas sus autoridades y moradores interesados en la elaboración del PEL y ha sido un ejemplo para otros distritos.

Actualmente todas las instituciones educativas de Villa el Salvador cuenta con un ejemplar del PEL, lamentablemente son pocos los Directores de las instituciones que lo conocen y mucho menos los docentes. A nivel Institucional cada institución educativa es responsable de elaborar su Proyecto Educativo Institucional. Este diversifica el DCN y se plasma en su Proyecto Curricular Institucional, teniendo en cuenta los lineamientos de diversificación, nacional, de este se desprenden las programaciones anuales, y luego las unidades, que a su vez pueden ser unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, o módulos de aprendizaje y por último se efectiviza esta diversificación en las sesiones de aprendizaje. Cada uno de estos documentos están relacionados uno con otro de manera sistemática, por tanto deben guardar concordancia, no pueden planificarse de manera aislada.

Vemos que aún muchas instituciones desconocen aspectos de su realidad o al realizar su diagnóstico no interviene los directamente involucrados, no priorizan la problemática que los aqueja o no planifican de acuerdo a las oportunidades que tienen como institución. A pesar del tiempo son pocas las IE que trabajan en equipo elaborando a conciencia un PEI real, generalmente es adaptado de otro ya existente, tal es así que las escuelas de la sierra usan libros que no tiene nada que ver con su realidad, como por ejemplo las estaciones del año son completamente diferentes, se estudia una realidad que



no les corresponde. Otro tema es lo referente al mar, en los libros hay historias o ejemplos con ese tema y la mayoría de estos niños nunca vieron el mar y no se imaginan como es ; dejando de lado lo siguiente: “Los currículos básicos nacionales deben diversificarse en las instancias regionales, locales y en la institución educativa para atender a las particularidades de cada ámbito” (Ley General de Educación, Art. 13, literal b). La elaboración de estos documentos exige participación y compromiso de cada uno de los miembros de la institución ya que es la base de una buena planificación diversificada.

La construcción de la propuesta curricular de la institución educativa se formula en el marco del Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular y se orienta por los lineamientos de los “Aprendizajes fundamentales” que son los aprendizajes que todo estudiante debe conocer al término de la época escolar a pesar del lugar donde este se encuentre, ya sea en la Costa, sierra o montaña. Asimismo “los Mapas de Progreso” en el que van señalando ciclo a ciclo cual son las capacidades que los estudiantes deben ir alcanzando. Todo está normado por la ley. Se realiza este proceso de diversificación curricular conducido por el máximo líder de la institución: el Director, con la participación de toda la comunidad educativa se formulan el Proyecto Educativo de la Institución, que sería el primer punto de partida. Asimismo, de acuerdo al nuevo marco curricular el gobierno a través del Ministerio de Educación nos ofrece, nuevas herramientas que nos permite agilizar nuestra labor como son “Las rutas de aprendizaje” que nos orienta sobre el uso de estrategias para hacer eficiente el proceso enseñanza aprendizaje.

## **Dimensión 2: Planificación de los documentos de gestión**

“Es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Los instrumentos de gestión, orientan y dirigen la gestión en cada institución educativa, debe construirse con la participación de toda la comunidad educativa, directivos, jerárquicos, docentes, personal administrativo, padres de familia, ex alumnos, autoridades y personalidades importantes de la localidad” (DCN, 2009, pág. 59).

Como se puede apreciar, se espera que los instrumentos de gestión sean elaborados por todos los miembros de la comunidad educativa y no solo por algunos, ya que estos son insumos que guiarán el logro de objetivos institucionales y por lo tanto debe responder a la inquietud e interés de todos los miembros.

Sobre los documentos de gestión Vargas (2010) sostiene:

La planificación de los documentos de gestión permite organizar primero, la propuesta educativa institucional, la cual se formaliza en documentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32° del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. No 009-2005-ED, que sostiene que son: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI). Además, cada institución educativa cuenta con sus propias definiciones institucionales proyectadas en un horizonte definido. (p.11)

Se comprende que la planificación de los documentos de gestión viene a ser la estructuración de las políticas institucionales, a partir de su visión y misión como organización que presta servicios educativos. Pero para que esto sea pertinente a la realidad

laboral debe construirse con la participación de todos sus miembros, debe trabajarse en equipos y bajo consensos que generen un bienestar colectivo para periodos a corto y largo plazo.

La institución educativa viene a ser la instancia de gestión descentralizada donde se desarrolla la cultura del mejoramiento continuo del servicio educativo y del cambio en la comunidad educativa por lo tanto debe contar con todos los documentos propios de la gestión, elaborándolos en consenso con los miembros de la organización de manera oportuna y transparente, estos a su vez deberán ser de conocimientos de todos y estar a mano del que lo solicite.

### **El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Según el Minedu (2014): El PEI es el documento principal de gestión de la institución educativa, ya que lo identifica y caracteriza. Es resultado de la elaboración comprometida de los miembros de toda la comunidad educativa (Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo). Asimismo es considerado un instrumento de transformación, que contiene los lineamientos metas objetivos proyectados a mediano y largo plazo. Está enmarcado dentro del Proyecto Educativo Nacional. Del PEI se desprenden otros documentos como es el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo, el Reglamento Interno, la Programación, unidades y sesiones de aprendizaje. Todos estos documentos deben estar articulados unos con otros.

El PEI se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional (PEN) por tanto debe considerar que somos parte de un país multicultural en él se debe considerar la revalorización de nuestra identidad de nuestras raíces, de nuestra historia. Es considerado un instrumento de transformación puesto que se diseña en base a una visión que pensamos

alcanzar, centrado en la formación del educando, participante de una sociedad con respeto a las diferencias, con justicia social y con equidad.

Los elementos de PEI son: Identidad de la institución educativa, Diagnóstico, Propuesta pedagógica, Propuesta de gestión.

**Identidad de la institución educativa:** Minedu (2014) Aquí se consideran los datos generales de la institución, la reseña histórica, la visión de cómo seremos en un mediano o largo plazo, la misión es el que hacer para alcanzar la visión y los valores que debemos practicar y promover en la comunidad educativa.

**Diagnóstico:** Minedu (2014), En esta, la comunidad educativa en pleno realizará un análisis objetivo, interno y externo en cada una de las dimensiones a través de técnicas como el FODA.

**Propuesta pedagógica:** Minedu (2014), aquí se considera el enfoque pedagógico y el Proyecto Curricular (PC). El primero plantea los principios pedagógicos en el que estará basada en la práctica pedagógica, en el segundo considera la currícula en sí, los contenidos, la metodología vendría a ser la dimensión operativa.

**Propuesta de gestión:** Minedu (2014), Aquí se considera el proyecto organizativo institucional en el que se enmarca las acciones que promueve el líder a fin de concretizar la visión. El director de la IE debe ser una persona proactiva que tenga claro cuál es la visión de su IE y realice las propuestas idóneas que la beneficien.

## **Proyecto Curricular Institucional**

Según el Minedu (2014), El proyecto Curricular institucional es el documento que contiene la organización curricular de las capacidades, competencias y contenido temático que se espera ejecutar, así como la metodología y la evaluación de los aprendizajes a fin de concretizar la visión.

El proyecto Curricular institucional permite poner en práctica la intención plasmada en la visión y misión es el eslabón que los unirá en el proceso educativo. Cada institución educativa, orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución. Esto se logra a través de la diversificación curricular, la que se puede realizar teniendo en cuenta los niveles de concreción del currículo en las programaciones anuales, unidades de aprendizaje, módulos de aprendizaje, proyectos de innovación educativa, y en las sesiones de aprendizaje.

Así, en la Ley General de Educación, Artículo 33, se señala: “El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican con el fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución Educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial”.

Las instituciones diseñan su Proyecto Curricular teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en el PEI, priorizan una problemática a superar y contextualizan capacidades y contenidos temáticos del Diseño Curricular Nacional en base a su realidad. Este documento ha sido modificado en el 2015.

## **Reglamento Interno**

Según el Minedu (2014): Es un instrumento que rige la institución en base a su particularidad. Es elaborado por el pleno de los miembros de la comunidad educativa, los cuales aceptan los lineamientos que en él se estipulan. Está basado en una normatividad macro como es la constitución política, la ley general de educación, la ley de la reforma magisterial 29944, resoluciones y modificatorias entre otros.

En el reglamento interno se consideran las funciones, derechos, deberes, estímulos, sanciones de cada uno de los miembros de la organización.

## **El Plan Anual de Trabajo (PAT)**

Según el Minedu (2014): Es un instrumento de gestión de corto plazo, en él se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad. Entonces afirmamos que se trata de un plan operativo.

La estructura del plan de trabajo considera: Presentación, datos referenciales de la IE, caracterización del diagnóstico en cada dimensión de la gestión, (pedagógico, administrativo, infraestructura,) objetivos, metas, actividades, proyectos de innovación, recursos, y plan de monitoreo y evaluación.

## **Importancia de los documentos de gestión**

Todos los documentos de gestión se relacionan unos con otros, el Proyecto educativo institucional (PEI) contiene y/o articula los demás documentos de gestión. Se podría decir que el PEI es el cerebro de la institución educativa y los demás documentos son el cuerpo. Los documentos de gestión permiten la operatividad de las acciones, hacia una educación de calidad, no sólo son documentos de requerimiento burocrático.

Son de suma importancia y necesarios ya que consideran las características propias de la institución educativa, pues son contextualizados en función a la realidad y las demandas de los actores involucrados.

Los documentos de gestión le dan personalidad a la institución educativa, ya que al elaborarlos en base a su diagnóstico (FODA). Permite que se diferencie de otras instituciones reconociendo sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma.

Los documentos establecen y facilitan la práctica educativa, ellos contienen los principios, la misión, los valores, señalan las actividades a realizar a fin de lograr los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Genera un compromiso entre los miembros de la institución educativa a partir de la elaboración, como parte de un trabajo de equipo cooperativo con todos los miembros de la comunidad educativa, logrando el consenso a fin de brindar una educación de calidad.

## **Dimensión 3: Planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes**

De acuerdo con el DCN (2009, p. 32) el monitoreo es “el seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la

ejecución de la meta física (eficacia), la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste”.

De la cita anterior se comprende que el monitoreo no se debe considerar como un control administrativo (control de trabajo y cumplimiento de responsabilidades, de metas y de presupuesto), sino como una herramienta de gestión que permita tomar decisiones estratégicas sobre la base de una análisis del entorno y observación del avance o cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación educativa.

Para el monitoreo interno el director de la institución educativa elabora un plan de monitoreo, que debe realizarse en consenso con los coordinadores de área, señalizando los criterios a evaluar, las posibles fechas y los tipos de monitoreo. La UGEL también ejecuta estas acciones de manera imprevista en una supervisión general a todos los docentes actualmente conocido como el “barrido pedagógico”, en el cual aplica una ficha de supervisión con una serie de indicadores con un resultado cuantitativo.

También en la actualidad se dan continuos monitoreos de parte de la Unidad de Gestión Educativa Local, específicamente a los docentes del área de Matemática, Comunicación y Ciencia y Ambiente, debido a que se ha implantado en estas áreas la “Rutas de Aprendizaje” que son un conjunto de herramientas para aplicar a los estudiantes a fin que el proceso de enseñanza sea significativo. En el nivel primaria están los programas Pela “Logros de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular” son los que monitorean el trabajo docente a los profesores de 2º grado ellos asisten al docente con un instrumento de recojo de información y dan cuenta a sus superiores cual es



la situación del proceso enseñanza aprendizaje que se está realizando. Además existe el monitoreo de parte del Ministerio de educación a las escuelas llamado el “Semáforo escuela” donde un grupo de monitores llegan a la escuela y recopilar información y luego envían en tiempo real vía tablets con Internet al MINEDU. Después se consolidan reportes mensuales que permiten comparar a las DRE y UGEL según el desempeño de sus escuelas.

El monitoreo es el último paso del proceso de planificación operativa, la cual consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas. En este sentido, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos de cada uno de los planes, los desvíos en el cumplimiento de los objetivos y sus causas, así como los principales problemas que requieren atención.

El monitoreo no es malo, ya que permite verificar si se están logrando o no los objetivos trazados, si la metodología que estamos usando realmente está siendo eficaz o no y de acuerdo se deberían tomar las medidas correctivas. Lo malo es que los docentes se sienten acosados por una y otra supervisión, ya que se le da el nombre de monitoreo, pero en sí, los resultados son informados al ministerio y se temen represiones ya que muchas veces la evaluación es subjetiva o si la información no satisface a los monitores, serán, mal informados y estará en riesgo su trabajo. Mucho más cuando el personal encargado de monitorear desconoce la especialidad, pues por necesidad la UGEL encarga esta responsabilidad a personal no idóneo.

### 1.3 Justificación:

**Justificación teórica:** La justificación teórica de este proyecto se desarrolla a partir de que el aprendizaje es un proceso intencionado, como tal, las instituciones educativas necesitan docentes con capacidad de planificar en equipos de trabajo, las actividades a realizar de manera coordinada, consensuada y oportuna. Los retos así lo exigen. Uno de sus propósitos fundamentales es aportar teorías pedagógicas, psicológicas y sociológicas sobre el trabajo en equipo y la planificación educativa.

Los docentes que tienen la experiencia de trabajar en equipo desarrollan competencias de comunicación, habilidades de interrelación que facilitan alcanzar significativamente los objetivos propuestos. Así desde la escuela se fomentará la cultura de trabajo de equipo en nuestros estudiantes con el fin de lograr unos ciudadanos competentes, capaces de asumir retos trabajando en sociedad no de manera aislada o individualista.

**Justificación metodológica:** Este proyecto se justifica en la pertinencia del currículo al contexto educativo, donde la exigencia de un cambio de actitud es fundamental en los docentes. Planificar teniendo en cuenta: el contexto, las diferencias individuales, las necesidades e intereses de los estudiantes. Previendo las acciones a realizar evitando las improvisaciones. Así mismo el ser parte de un equipo de trabajo, exige coordinar, comunicar, tener confianza en su par, es una cultura que debe desarrollarse a fin de facilitar que se alcance significativamente los objetivos propuestos.

**Justificación práctica:** Este proyecto se justifica en la práctica porque los tiempos han cambiado; en el Perú las organizaciones están exigiendo más calidad de acuerdo a las

exigencias propias de un mundo globalizado. En educación existe el SINEACE (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa) que certifica a las instituciones educativas que destacan por su calidad. Es hora que los docentes se coloquen a la vanguardia en cuanto a las exigencias de los últimos acontecimientos. Es necesario hacer uso de estrategias que mejore su desempeño laboral en busca de la excelencia. Una de estas estrategias es la práctica del trabajo en equipo y la planificación de la educación.

A través de los equipos de trabajo se logra el desarrollo, la cohesión y unión de sus integrantes, que crean lazos de pertenencia, motivación personal y a su vez permite desarrollar sus labores con mayor compromiso y entrega. Donde hay personas que piensan, por supuesto que hay desacuerdos, pero los equipos deben tomar ese desacuerdo como inicio de innovar situaciones, donde todos aportan y dan una adecuada solución a la diferencia. Para trabajar en equipo es necesario tener apertura de pensamiento y capacidad de reflexión. Con la planificación anticiparnos a posibles situaciones, evitando improvisaciones.

La investigación permitirá a los docentes de las instituciones educativas de la red 15 de Villa El Salvador tomar conciencia de su rol como formadores de ciudadanos útiles para esta sociedad y por ende deben enseñar esta conducta de participación, integración y anticipación de las acciones a realizar.

#### **1.4 Problema:**

Las exigencias de las organizaciones de hoy, que buscan la calidad en sus productos es que las personas sean capaces de integrarse en equipos de trabajo y que sus acciones estén

previamente planificadas con anticipación evitando improvisaciones que ocasionan pérdida de tiempo y por ende de dinero, Los docentes somos parte de una organización y como tal estamos obligados a desarrollar la cultura de trabajar en equipo y de planificar las acciones educativas teniendo en cuenta el contexto para que se dé un aprendizaje significativo en base a las características y necesidades de nuestros educandos. Las escuelas están siendo continuamente evaluadas y certificados como instituciones de calidad, por ello es necesario plantear cambios de conducta en los docentes y en los estudiantes fin de lograr mejores resultados en bien de nuestra sociedad.

Por otro lado, en muchos colegios aún podemos ver profesores de la llamada "escuela tradicional", en los que la programación de sus prácticas pedagógicas se reduce a respuestas estereotipadas, expresadas en programaciones repetitivas y nada innovadoras. Docentes que acostumbran trabajar individualmente, que no asumen roles y si lo hacen, sólo lo hacen por cumplir, pero no con empeño y dedicación. Esto dificulta el trabajo organizado, retrasa el alcance de las metas trazadas y genera un mal clima institucional.

En el ámbito local en que se enmarca este estudio, es necesario precisar que la problemática educativa está relacionada con la realidad observada en las Instituciones educativas del a red 15 de la UGEL 01, de Villa el Salvador, primero con respecto a la forma de trabajo de los docentes de las instituciones que integran la red: la planificación educativa aún se realiza en forma individual y no en equipo de docentes, la falta de vocación con la profesión lleva a algunos docentes a trabajar al tiempo exacto y no comprometerse con comisiones de apoyo a la institución, además de no renovar sus programas curriculares de área, otro aspecto, es la falta de una adecuada comunicación que dificulta el trabajo en equipo, el no querer asumir el liderazgo de un grupo de trabajo

porque trabaja en otro lugar en el resto del día, etc. vienen a ser las actitudes y razones que llevan a un trabajo desarticulado. Segundo, las elevadas tasas de deserción escolar de los alumnos y de repetición en la escuela secundaria, debido al trabajo a temprana edad, el pandillaje juvenil, la desintegración familiar, la migración de familias completas a este distrito acentuando mayor pobreza y diversidad cultural, han sido el caldo de cultivo de muchos problemas educativos que los maestros de manera individual hasta hoy no han podido resolver.

En este contexto se centra este estudio de investigación, por lo cual una vez más se considera que una adecuada planificación educativa permitirá mejorar el quehacer educativo de los docentes atendiendo características pluriculturales de nuestra localidad que son similares a los que sucede en el país. Por lo tanto, no se debe dar de manera superficial, ni aislada, sino en forma conjunta y comprometida con toda la comunidad educativa.

### **Formulación del problema:**

#### **Problema General:**

¿Existe alguna relación entre el trabajo en equipo y la planificación educativa en las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016?

#### **Problemas Específico:**

##### **Problema específico 1**

¿Existe alguna relación entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016?

**Problema específico 2**

¿Existe alguna relación entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016?

**Problema específico 3**

¿Existe alguna relación entre el liderazgo y estructura y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016?

**Problema específico 4**

¿Existe alguna relación entre el clima de confianza y comunicación y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016?

**1.5 Hipótesis****Hipótesis General**

El trabajo en equipo se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016?

**Hipótesis Específicas:****Hipótesis específica 1**

La cohesión de los miembros se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

**Hipótesis específica 2**

El cumplimiento de normas se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

**Hipótesis específica 3**

El liderazgo y estructura se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

**Hipótesis específica 4**

El clima de confianza y comunicación se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa de las instituciones educativas en la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la relación que existe entre trabajo de equipo y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre el liderazgo y estructura y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

#### **Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre el clima de confianza y comunicación y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016



## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## **2.1 Identificación de variables**

### **Definición operacional de las variables:**

#### **V1. Trabajo en equipo.**

Es una variable cualitativa de escala ordinal ya que se utiliza la escala de Liker, por tanto se pueden establecer relaciones de orden entre las categorías, lo que permite señalar si es mayor, menor, igual los niveles de relación de los individuos. Con esta variable no pueden evaluarse distancias absolutas entre categorías.

#### **V2. Planificación educativa.**

Es una variable cualitativa de escala ordinal se pueden establecer relaciones de orden entre las categorías señalando si es mayor, menor, igual las relaciones de los individuos. Cabe resaltar que los valores absolutos no se pueden evaluar.

### **Definición conceptual de las variables:**

#### **V1. Trabajo en equipo.**

“El éxito o fracaso en los negocios es el resultado de si las personas son capaces de trabajar en forma eficaz en el equipo” Asimismo el autor indica que el trabajo en equipo vendría ser un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un proyecto común y con responsabilidad compartida. (Robbins, 2012, p.281)

## V2. Planificación educativa.

Según el DCN (2009)

La planificación educativa es la acción que utiliza procedimientos a los cuales introduce una mayor racionalidad y organización actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente permiten alcanzar los objetivos institucionales.(p.58).

### 2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1  
Operacionalización de la variable 1. *Trabajo en equipo*

Dimensiones	Indicadores	ítems	Índice	Escala	Niveles o rangos
<b>Cohesión de los miembros</b>	- Trabajo coordinado	Del 1 al 5	Nunca	Ordinal	B= Bueno R= Regular M= Malo
	- Armonía entre los miembros		Casi Nunca		
	- Metas compartidas		A veces Casi siempre Siempre		
<b>Cumplimiento de normas</b>	- Distribución de responsabilidades	Del 6 al 10	Nunca	Ordinal	B= Bueno R= Regular M= Malo
	- Cumplimiento de deberes		Casi Nunca		
	- Respeto a las normas		A veces Casi siempre		
<b>Liderazgo y estructura</b>	- Respeto al líder	Del 11 al 15	Nunca	Ordinal	B= Bueno R= Regular M= Malo
	- Organización de equipos		Casi Nunca		
	- Empoderamiento del equipo		A veces Casi siempre Siempre		
<b>Clima de confianza y comunicación</b>	- Comunicación empática	Del 16 al 20	Nunca	Ordinal	B= Bueno R= Regular M= Malo
	- Confianza y compañerismo		Casi Nunca		
	- Expresión de afecto		A veces Casi siempre Siempre		

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2. *Planificación educativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice	Escala	Niveles o
<b>Diversificación Curricular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de diagnóstico de la realidad educativa</li> <li>- Participación de toda la comunidad</li> <li>- Revisión de las normas nacionales, regionales y locales.</li> </ul>	Del 1 al 8	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal	MA= Muy adecuada A= Adecuada I= Inadecuada
<b>Planificación de los documentos de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del PEI</li> <li>- Elaboración del PCI</li> <li>- Elaboración del PAT</li> <li>- Elaboración del RIN</li> <li>- Elaboración de las unidades de aprendizaje</li> </ul>	Del 9 al 16	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal	MA= Muy adecuada A= Adecuada I= Inadecuada
<b>Planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Elección de monitores por áreas o niveles.</li> <li>- Diseño de instrumentos de monitoreo</li> <li>- Evaluación de los objetivos alcanzados</li> </ul>	Del 17 al 24	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre	Ordinal	MA= Muy adecuada A= Adecuada I= Inadecuada

### 2.3 Metodología

En este estudio se ha empleado el método hipotético deductivo.

Según Hernández, Fernández y Bautista (2010, pág. 104) “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. se inicia con la observación del fenómeno a estudiar, se plantea una hipótesis para explicar el fenómeno, se deducen las consecuencias y se verifica los enunciados comparándolos con la experiencia”.

En esta investigación se ha cumplido con cada uno de estos pasos, ya que las conclusiones halladas son el resultado de las hipótesis inferidas.

## **2.4 Tipo de estudio**

Según Sánchez y Reyes (1996) Corresponde al tipo teórico básica. Están orientadas a proporcionar los fundamentos teóricos y conceptuales al problema planteado.

Esta investigación nos permite tener contacto con la realidad por tanto tenemos una información en su real magnitud y por ende nos ayuda a mejorar el estudio. La finalidad de este tipo de investigación es formular nuevas teorías o modificar las existentes para incrementar los conocimientos.

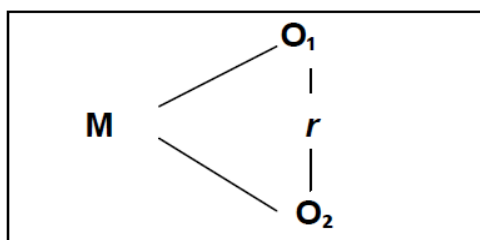
La investigación desarrollada se encuentra en el nivel descriptivo, estas investigaciones son conocidas como diagnosticas porque permite caracterizar el fenómeno indicando sus rasgos más peculiares pero no permite la intervención del investigador. Y con respecto al enfoque se ubica en el enfoque cuantitativo ya que es objetivo.

## **2.5 Diseño de investigación**

La investigación trabajo en equipo y planificación educativa es una investigación no experimental, corresponde al tipo correlacional de corte transversal, que se da mediante la observación en su condición natural sin intervención del investigador.

Esta investigación se encuentra dentro del sub tipo de diseño transaccional o transversal ya que se recogieron datos en un solo momento con el propósito de detallar las variables y analizar la correlación e incidencia en un momento indicado.

El siguiente esquema corresponde a este diseño:



*Figura 1.* Diagrama de diseño correlacional.

Donde:

M : Muestra

O<sub>1</sub>: Observación de la variable: Trabajo en Equipo

r : Relación entre las variables . Coeficiente de correlación

O<sub>2</sub>: Observación de la variable: Planificación educativa.

## 2.6 Población, muestra y muestreo

### **Población:**

Según Tamayo y Tamayo (1997, p.114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población posee una característica común la cual se propone al estudio y da origen a los datos”.

Tabla 3.

*Distribución de la población*

Instituciones Educativas de la RED N° 15	Docentes
IE “Príncipe De Asturias”	42
IE “Zazakahua”	41
IE “Daniel Alcides Carrión”	16
IE “Perú España”	45
TOTAL	144

En total en la red N° 15 en la cual se llevará a cabo la investigación tenemos una población de 144 docentes.

N = 144 docentes

**Muestra:**

Según el autor Sánchez Carlessi (2002, pág. 111), “la muestra es una representación significativa de las características de una población y sirve para representarla”.

Conocer el procedimiento de muestreo es indispensable para todo investigador, ya que usualmente no es posible trabajar con toda la población por el tiempo, esfuerzo y recursos que esto implicaría.

Para determinar el tamaño de la muestra general se utilizó la fórmula estadística de proporciones de una población finita:

$$n = \frac{z^2 p q N}{Z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra que se desea encontrar

N = Tamaño de la población = 144

z = Nivel de confianza al 95% establecido por el investigador 1.96

p = Probabilidad de éxito (50% ó 0,5)

q = Probabilidad de fracaso (50% ó 0,5)

e = Margen de error permisible establecido por el investigador = 0,05

m = Resultado de la aplicación de la fórmula.

Remplazando en la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{z^2 p q N}{Z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (144)}{(3.8416) (0.5) (0.5) + 0.0025 (143)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (178,5)}{0.9604+1.7825}$$

$$n = \frac{685.7256}{2.7429}$$

n= 94 docentes

### **Muestreo:**

Y en este caso se ha empleado el muestreo probabilístico, ya que se ha empleado la fórmula estadística de proporciones de una población finita.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 235) “En el muestreo probabilístico (aleatorio o de probabilidad) se considera que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser escogidos para formar parte de la muestra”.



## **2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que se han empleado para acceder al conocimiento. En este estudio he usado la encuesta como técnica y su instrumento el cuestionario.

La encuesta es una técnica que permite recopilar datos de primera fuente, consiste en una hoja llamada cuestionario, ésta se diseña con anticipación y se alcanza a las personas que son parte del muestreo. Es parte de la investigación descriptiva, las preguntas interesan al investigador, los datos son tomados sin modificarlos y tiene la intención de medir cuantitativamente características de la población.

### **Validez de los instrumentos:**

La validez de los instrumentos ha sido a través del juicio de expertos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 214), “El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”.

### *Validación del instrumento por juicio de expertos*

N°	Experto	Opinión
Experto 1	Dra. Mildred Ledesma Cuadros	Aplicable
Experto 2	Dr. Luis Córdova Carranza	Aplicable
Experto 3	Dra. Miriam Napaico Arteaga	Aplicable
Conclusión final		Aplicable

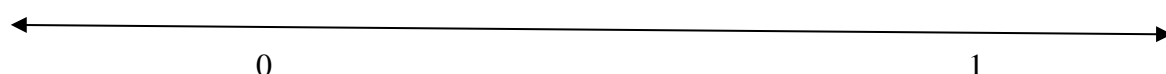
Fuente: Elaboración propia

### **La confiabilidad de los instrumentos:**

Es una investigación de aspecto cuantitativo que contiene ítems medidos por la escala Likert, por tanto es necesario medir el nivel de consistencia interna y de reacción entre ítems para ello se aplicó la prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach y se analizó los resultados en función a los valores que se presentan a continuación.

### *Rangos o niveles de confiabilidad*

Muy baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada
0.0 - 0.20	0.21 - 0.40	0.41 - 0.60	0.61 - 0.80	0.81 - 1.00



0% de confiabilidad en la medición  
(no hay error)

100% de confiabilidad en la medición.

Antes de aplicar el instrumento de investigación es necesario establecer la confiabilidad del mismo, para ello se realizó una encuesta piloto en el cual se consideró un porcentaje total de la muestra y se aplicó los instrumentos como prueba de ensayo.

Para el cuestionario de trabajo en equipo se ha encontrado que los niveles de confiabilidad son 0,779 siendo este valor hallado un nivel aceptable.

Instrumento	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N de Ítems
Cuestionario de trabajo en equipo	,779	20

Para el cuestionario de planificación educativa se ha encontrado que los niveles de confiabilidad son 0,757 siendo este valor hallado un nivel aceptable.

Instrumento	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N de Ítems
Cuestionario de planificación educativa	,757	24

## 2.8 Métodos de análisis de datos:

Según Castañeda, Cabrera, Navarro (2010)

Los métodos de Análisis Exploratorio o Estadística Descriptiva ayudan a comprender la estructura de los datos, a manera de detectar tanto un patrón de comportamiento general como apartamientos del mismo. Una forma de realizar esto es mediante gráficos de sencilla realización e interpretación. Otra forma de describir los datos es resumiendo los datos en uno, dos o más números que caractericen al conjunto de datos con fidelidad.

Explorar los datos permitirá detectar datos erróneos o inesperados y nos ayudará a decidir qué métodos estadísticos pueden ser empleados en etapas posteriores del análisis de manera de obtener conclusiones válidas.

La Inferencia Estadística nos permite tanto hacer predicciones y estimaciones como decidir entre dos hipótesis opuestas relativas a la población de la cual provienen los datos

Usando el método descriptivo se hará un estudio calculando una serie de medidas de tendencia central para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.

Para ver la confiabilidad de los instrumentos se empleará el coeficiente Alfa de Cronbach , el cual permite medir la fiabilidad de una escala de medida en este caso de la escala Likert, se basa en el promedio ponderado de la correlación entre los ítems.

Para ello se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] :$$

A partir de las hipótesis planteadas estas han sido procesadas por el coeficiente de relación de Rho de Sperman que viene a ser una medida de correlación entre variables que tienen categorías ordinales. De dichos resultados “r” tiene un valor , entonces se establecerá la relación que existe entre las variables planteadas, que en esta caso son

Equipo de trabajo y planificación educativa

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Para procesar las encuestas y contrastar las hipótesis se ha empleado el programa SPSS 21 que permite a través de la informática tener datos exactos. Se trabajó con fórmulas de estadística básica e inferencial.

Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS Maria Belén Castañeda

Alberto F. Cabrera Yadira Navarro Wietse de Vries

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Descripción de los resultados de las variables y dimensiones:

En la tabla 4 se presenta los rangos o niveles hallados para la variable Trabajo en Equipo percibido por los docentes de las instituciones educativas de la muestra:

Tabla 4.

*Niveles del trabajo en equipo en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	31	33.0
	Regular	34	36.2
	Bueno	29	29.8
	Total	94	100,0

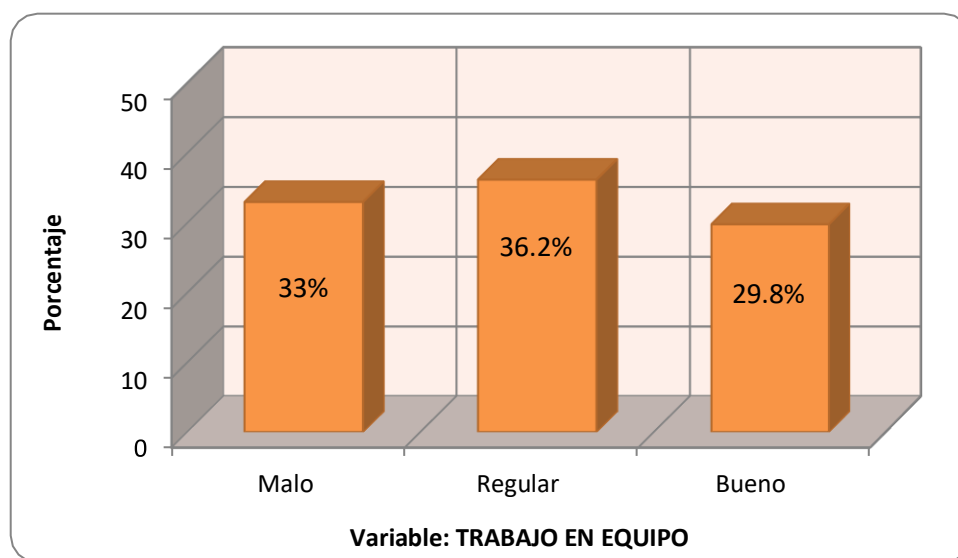


Figura 2. Niveles hallados para el trabajo en equipo

**Interpretación:**

En la tabla 4 y figura 2, se observa que del 100% de los docentes, el 33% que equivalente a 31 de ellos percibe como malo el trabajo en equipo que entre los docentes que laboran en las instituciones de la Red 15 de Villa el Salvador. Un 36.2% que equivalente a 34 docentes considera como regular, finalmente un 29.8% de los docentes que equivalente a 29 profesores lo percibe como bueno, el trabajo en equipo existente en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador.

Tabla 5.

*Niveles de cohesión de los miembros de los equipos en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	28	29.8
	Regular	40	42.6
	Bueno	26	27.7
	Total	94	100,0

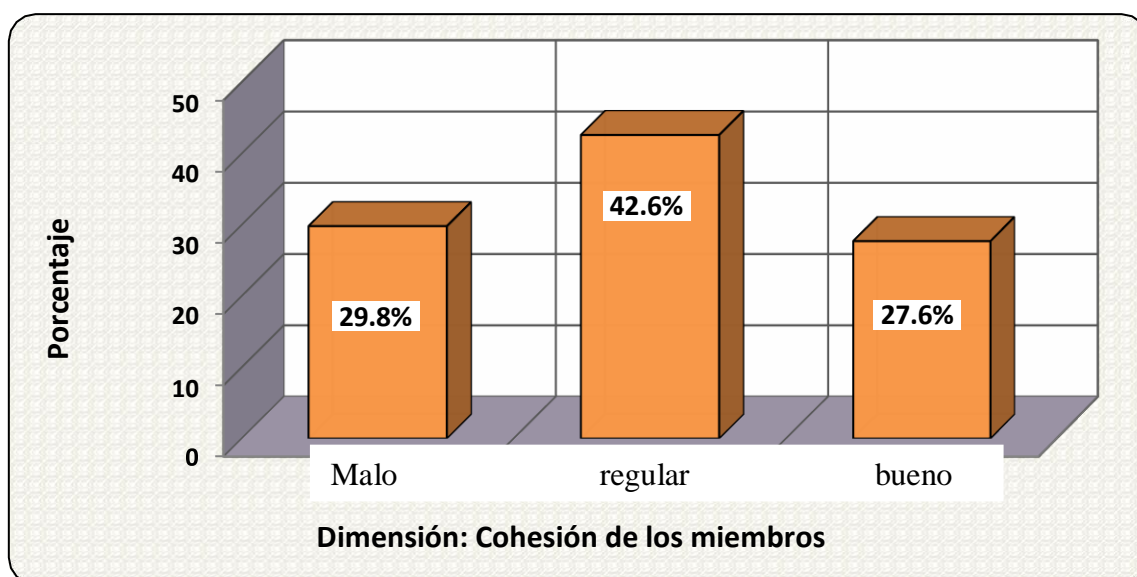


Figura 3. Niveles de cohesión de los miembros



**Interpretación:**

De la tabla 5 y figura 3, se observa que del 100% de los docentes, el 29.8% que equivale a 28 profesores percibe como malo los niveles de cohesión en los equipos. Un 42.6% equivalente a 40 docentes, considera como regular los niveles de cohesión de los miembros del equipo y finalmente un 27.6% equivalente a 26 docentes considera que hay un buen nivel de cohesión en los equipos en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador. Por deducción aún falta trabajar en la cohesión que debe existir entre todos los miembros de un equipo de trabajo para elevar el porcentaje y de esta manera mejorar los resultados que se quieren alcanzar.

Tabla 6.

*Niveles hallados en el cumplimiento de normas en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	30	31.9
	Regular	44	46.8
	Bueno	20	21.3
	Total	94	100,0

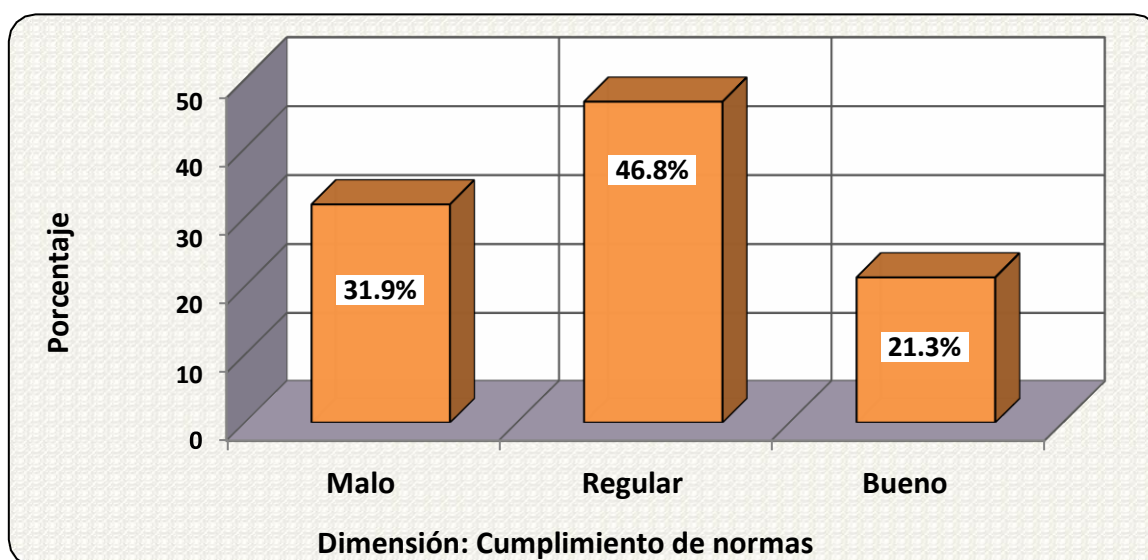


Figura 4. Niveles en el cumplimiento de normas

**Interpretación:**

De la tabla 6 y figura 4, se observa que del 100% de los maestros, un 31.9% equivalente a un número de 30 maestros de un total de 94, percibe como malo el cumplimiento de normas que existe en los equipos de trabajo en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador. En seguida un 46.8% equivalente a 44 docentes lo considera como regular, finalmente un 21.3% equivalente a 20 docentes considera como bueno el cumplimiento de las normas existente en los equipos de trabajo en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador.

Tabla 7.

*Niveles hallados en el liderazgo y estructura en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	30	31.9
	Regular	38	40.4
	Bueno	26	27.7
	Total	94	100,0

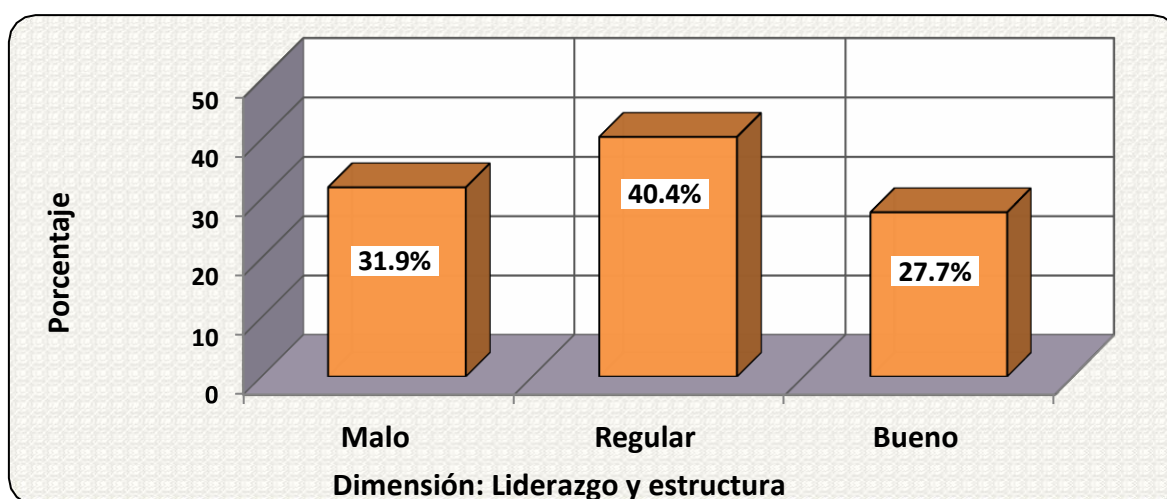


Figura 5. Niveles de Liderazgo y estructura

**Interpretación:**

De la tabla 7 y figura 5, se observa que el 31.9% de los docentes equivalente a 30 de un total de 94 profesores de las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador percibe como malo el liderazgo que existe al interior de los equipos de trabajo. Un 40.4% equivalente a 38 docentes lo considera como regular, y finalmente un 27.7% equivalente a 26 docentes considera como bueno el nivel de liderazgo en los equipos de trabajo en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador.

Tabla 8.

*Niveles hallados en el clima de confianza y comunicación en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	32	34.0
	Regular	34	36.2
	Bueno	28	29.8
	Total	94	100,0

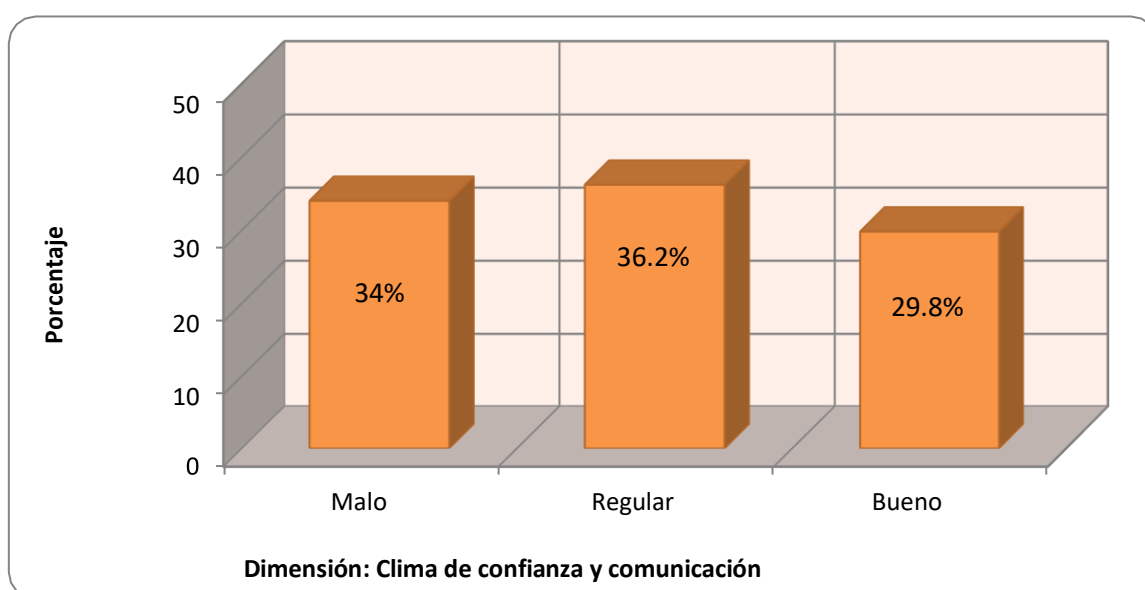


Figura 6. Niveles de clima de confianza y comunicación

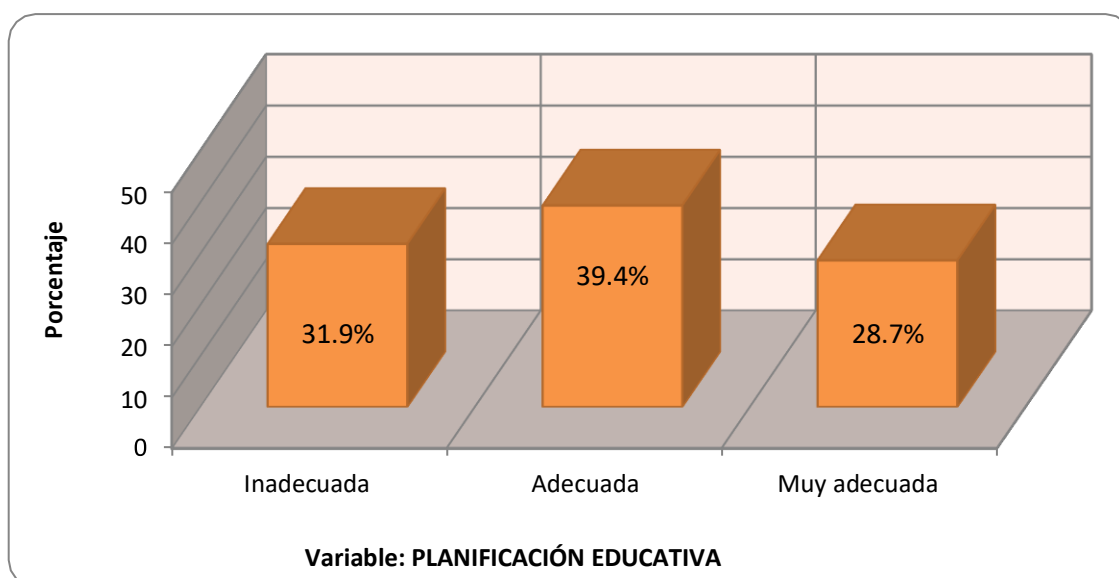
**Interpretación:**

De la tabla 8 y figura 6, se observa que del 100% de los docentes el 34% de ellos equivalente a 32 docentes, percibe como malo el clima de confianza y comunicación existente al interior de los equipos de trabajo en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador . Un 36.2% equivalente a 34 docentes lo considera como regular, finalmente para un 29.8% de los docentes equivalente a 28 profesores considera como bueno el clima de confianza y comunicación, que existe en los equipos de trabajo en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador.

Tabla 9.

*Niveles hallados en la variable planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuada	30	31.9
	Adecuada	37	39.4
	Muy adecuada	27	28.7
	Total	94	100,0



*Figura 7. Niveles hallados en la variable planificación educativa*

**Interpretación:**

De la tabla 9 y figura 7, se observa que del 100% de los docentes el 31.9% de ellos equivalente a 30 profesores, percibe que la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador es inadecuada. Un 39.4% de ellos equivalente a 37 docentes considera como adecuada, finalmente para un 28.7% del total, equivalente a 27 docentes considera muy adecuada la planificación educativa que existente en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador..

Tabla 10.

*Niveles hallados sobre la diversificación curricular en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuada	25	26.6
	Adecuada	45	47.9
	Muy adecuada	21	22.3
	Total	94	100,0

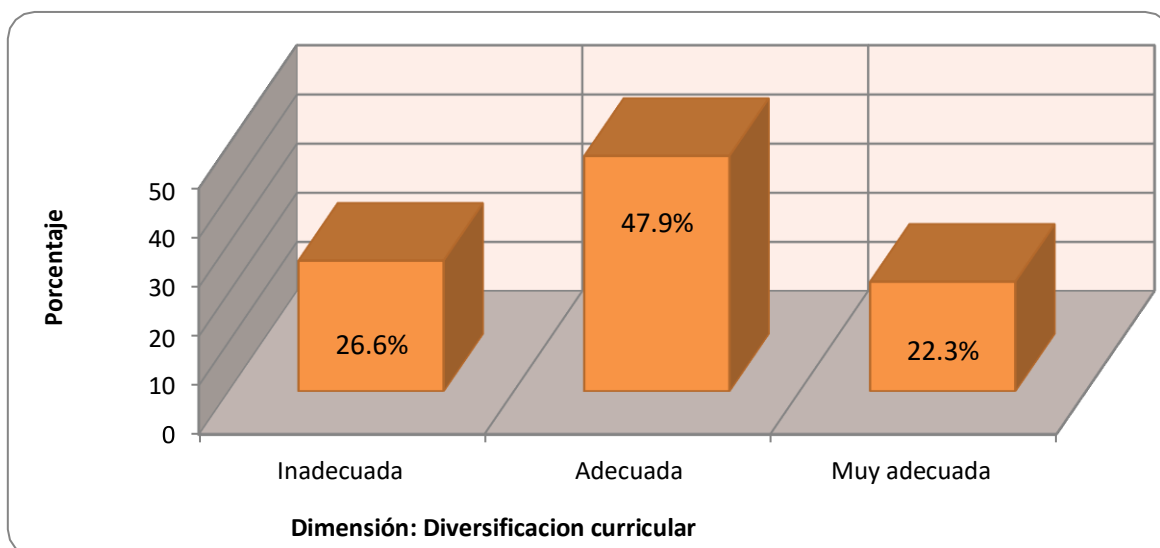


Figura 8. Niveles en diversificación curricular

**Interpretación:**

De la tabla 10 y figura 8, se observa que del 100% de los docentes un 26.6% de ellos equivalente a 25 maestros percibe como inadecuada la diversificación curricular en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador, en seguida un 47.9% equivalente a 45 docentes considera como adecuada la diversificación curricular, finalmente para un 22.3% de los profesores equivalente a 21 de ellos la diversificación curricular es muy adecuada. Deducimos por las coincidencias en sus respuestas según la encuesta realizada que estos maestros contextualizan el currículo a las necesidades y características de los estudiantes, además toman en cuenta las propuestas educativas nacionales y las diferencias culturales de la comunidad educativa a fin de mejorar la labor que realizan.

Tabla 11.

*Niveles hallados sobre la planificación de los documentos de gestión en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuada	30	31.9
	Adecuada	37	39.4
	Muy adecuada	27	28.7
	Total	94	100,0

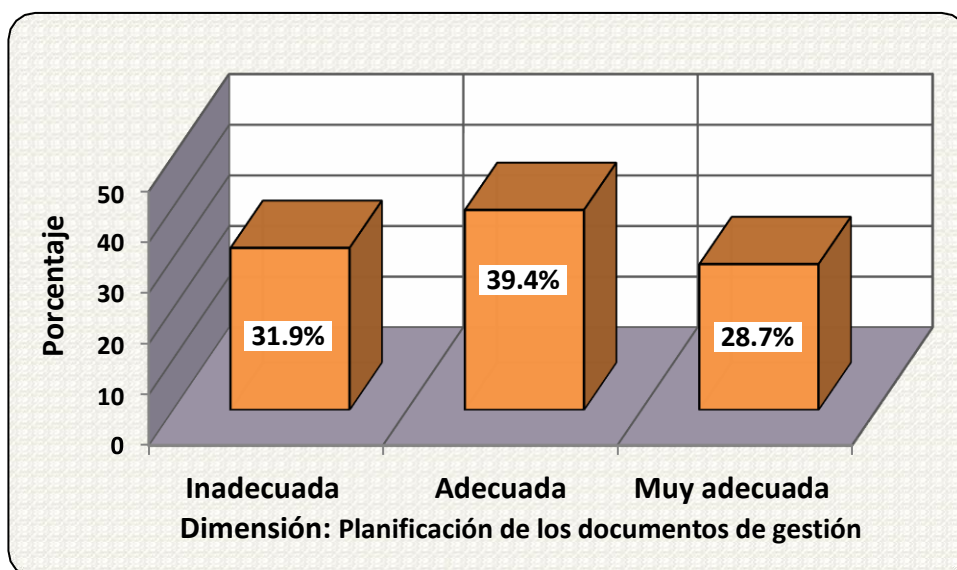


Figura 9. Niveles en planificación de los documentos de gestión

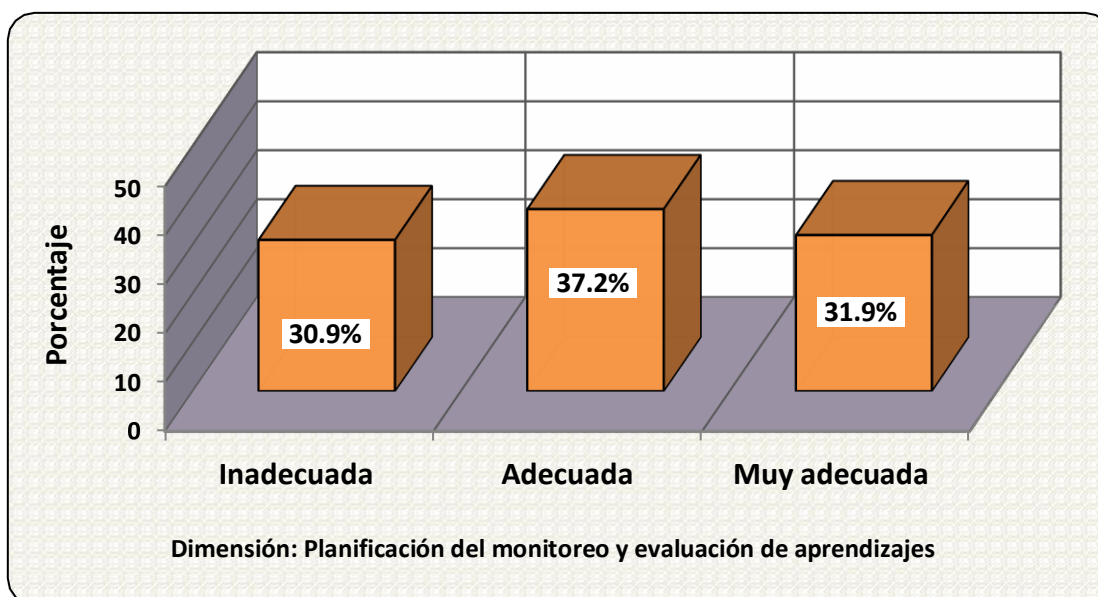
### Interpretación:

De la tabla 11 y figura 9, se observa que del 100% de los docentes el 31.9% equivalente a 30 profesores, considera que existe inadecuada planificación de los documentos de gestión educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador. Un 39.4% equivalente a 37 educadores considera como adecuada la planificación de los documentos de gestión, por último un 28.7% equivalente a 27 maestros considera que es muy adecuada la planificación de los documentos de gestión. Por los datos deducimos que hay planificación y que un alto porcentaje la considera adecuada pero que aún falta optimizar el esfuerzo a fin que la planificación existente sea muy adecuado para la mayoría de los docentes en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador.

Tabla 12.

*Niveles hallados en la planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuada	29	30.9
	Adecuada	35	37.2
	Muy adecuada	30	31.9
	Total	94	100,0



*Figura 10.* Niveles hallados en la planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes

### **Interpretación:**

De la tabla 12 y figura 10, se observa que del 100% de los docentes, el 30.9% equivalente a 29 profesores, percibe como inadecuada planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador. En seguida un 37.2% equivalente a 35 docentes considera como adecuada la planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes en su instituciones educativas. Por último un 31.9% equivalente a 30 maestros considera que la planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes existente en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador son muy adecuados. Por los datos expuestos deducimos que existe planificación y los docentes la encuentran adecuada en su mayoría, pero aún hay mucho que trabajar a fin de elevar el porcentaje de los docentes que consideran inadecuada esta planificación pues coinciden en sus respuestas que hay improvisación ellos necesitan percibir que efectivamente se hace trabajo de planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador.



### 3.2 Contrastación y prueba de hipótesis:

#### Contrastación de hipótesis general:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y la planificación educativa en las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 13.

*Correlación de Spearman entre el trabajo de equipo y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

			Trabajo en equipo	Planificación educativa
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,626*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Planificación educativa	Coeficiente de correlación	,626	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Existe relación directa entre el trabajo de equipo y la planificación educativa, hallándose una correlación de 0,626; lo cual indica que la correlación es directa y alta. Con un valor de  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral). Comprendiendo a la vez que ambas variables trabajan asociadas, en otros términos una buena planificación educativa está directamente relacionada con un trabajo coordinado y comprometido de los equipos de trabajo.

### **Contrastación de hipótesis específica 1:**

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

Regla de decisión:

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$ .

Tabla 14.

*Correlación de Spearman entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

			Cohesión de los miembros	Planificación educativa
Rho de Spearman	Cohesión de los miembros	Coeficiente de correlación	1,000	,584*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Planificación educativa	Coeficiente de correlación	,584	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Existe significativamente una correlación de 0,584 entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa, con un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual precisa que la correlación es alta y directa.

### Contrastación de hipótesis específica 2:

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016

Regla de decisión:

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 15.

*Correlación de Spearman entre el Cumplimiento de las normas y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

			Cumplimiento de las normas	Planificación educativa
Rho de Spearman	Cumplimiento de las normas	Coefficiente de correlación	1,000	,650*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Planificación educativa	Coefficiente de correlación	,650	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Existe una correlación de 0,650 entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa, con un valor calculado para  $p = 0.000$  lo cual es menor del nivel de significancia de 0,05 (bilateral), indicando que la correlación es alta y directa.

En tal sentido se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula entonces existe una relación directa entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 del distrito de Villa el Salvador en el 2016.

### **Contrastación de hipótesis específica 3:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa y significativa entre el liderazgo y estructura con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación directa y significativa entre el liderazgo y estructura con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

Regla de decisión

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 16.

*Correlación de Spearman entre el liderazgo y estructura y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

			Liderazgo y estructura	Planificación educativa
Rho de Spearman	Liderazgo y estructura	Coeficiente de correlación	1,000	,673*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Planificación educativa	Coeficiente de correlación	,673	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Sometido a la prueba estadística de Rho de Spearman, se aprecia que existe una correlación de 0,673 entre el liderazgo y estructura con la planificación educativa, con un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual indica que la correlación es alta y directa.

#### Contrastación de hipótesis específica 4:

**$H_0$ :** existe relación directa y significativa entre el clima de confianza y comunicación con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**$H_a$ :** Existe relación directa y significativa entre el clima de confianza y comunicación con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

Regla de decisión:

Si Valor  $p > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $p < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Y, se acepta  $H_a$

Tabla 17.

*Correlación de Spearman entre el clima de confianza y comunicacvión y la planificación educativa en las instituciones educativas de la red 15 de Villa el Salvador*

			Clima de confianza y comunicación	Planificación educativa
Rho de Spearman	Clima de confianza y comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,668*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	94	94
	Planificación educativa	Coeficiente de correlación	,668	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	94	94

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Existe una correlación de 0,668 entre el clima de confianza y comunicación con la planificación educativa, con un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,05 (bilateral), lo cual indica que la correlación es alta y directa.

Ante estos resultados, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula: existe relación directa y significativa entre el clima de confianza y comunicación con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

## **IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## Discusión de los resultados

Dadas las variables “Trabajo en equipo” y “Planificación Educativa” y con los resultados obtenidos de la prueba estadística de Rho Spearman se ha percibido claramente que existe significativamente relación directa de 0.626 entre ambos. Los resultados hallados en nuestra investigación guardan relación con la investigación de Rodríguez y Pedraja (2010) con la tesis “Trabajo en equipo, una visión diferente” en la Facultad Ciencias Administrativas de la Universidad de Tarapacá de Chile. Que llegó a la conclusión de que el trabajo en equipo no se decreta, no se implanta como un chip en la cabeza de los empleados, sino más bien se promueve , buscando lazos de integración en un clima institucional de confianza , de ya que de sentirlo como obligación el trabajo será por cumplir y no como un compromiso real. Lo mismo sostienen los docentes encuestados de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, al ser encuestados, ya que manifestaron que para trabajar en equipo lo primordial es identificarse con su institución , promoviendo lazos de amistad, respeto y confianza con todos los miembros donde prime la comunicación objetiva y por ende una adecuada coordinación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche las capacidades de cada uno de los maestros para lograr las metas institucionales, en este caso una adecuada planificación y ejecución de las metas educativas.

Con respecto a la hipótesis específica 1 se ha observado que sí existe relación directa y significativa entre la cohesión de los miembros en el trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,584 en el Rho de Spearman. Con estos resultados se corroboran los resultados de Reoyo y López (2012) que



realizaron una investigación titulada “La gerencia educativa y el equipo de trabajo en la IE Rosa de Santa María del distrito de Breña” que sostuvo que los equipos deben buscar desarrollar la cohesión y unión de sus integrantes, promoviendo reuniones no solo laborales sino recreativas que puedan permitirles integrarse y desarrollar amistades más sólidas que les permitan lograr trabajos coordinados y responsables, ya que sí hay cohesión entonces podrán desarrollar sus labores con mayor compromiso y entrega.

En referencia a la Hipótesis 2 podemos aseverar que sí existe relación directa y significativa entre el cumplimiento de normas en el trabajo de equipo y una buena planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,650 en el Rho de Spearman. Con estos resultados se corroboran los resultados de Solórzano Rivera (2011) con la tesis titulada “Planificación educativa para mejorar la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Independencia Americana” de la Región Arequipa. El cual sostuvo al final de sus estudio que un modelo de gestión educativa institucional democrática y de trabajo en equipo y coordinado es base para lograr buenos resultados en los proyectos propuestos , así mismo coordinar las acciones entre la comunidad educativa de manera oportuna, de esta manera se contribuirá a mejorar el servicio brindando una atención de calidad.

Con respecto a la hipótesis específica 3 se ha observado que sí existe relación directa y significativa entre el liderazgo y la estructura como parte del trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,650 en el Rho de Spearman. Con estos resultados se corroboran los resultados de Solórzano Rivera (2011) con la tesis titulada “Planificación educativa para mejorar la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Independencia Americana” que concluyó que es muy útil un

adecuado liderazgo para comunicar la estrategia a toda la comunidad educativa en cuanto a contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de las Instituciones públicas.

Trasciende sobre esta tesis de investigación, la necesidad de implementación de un modelo de Gestión Educativa plenamente elaborado entre director, docentes y otros actores educativos para mejorar la calidad de los servicios educativos y sobretodo se pueda conseguir acrecentar el mejoramiento de la formación académica de los estudiantes. los miembros deberán desarrollar la competencia de la comunicación y de liderazgo, promoviendo la capacidad de negociación activa para resolver de manera saludable algún percance.

Con respecto a la hipótesis específica 4 se ha observado que sí existe relación directa y significativa entre el clima de confianza y comunicación como parte del trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,668 en el Rho de Spearman. Con estos resultados se corroboran los resultados de Torrelles, Coiduras y Carrera (2011) con la tesis “Evaluación de un Entorno Tecnológico de Simulación para el Aprendizaje de Competencias» que sostiene que la competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo y por ende las capacidades que ello conlleva como el saber convivir , los docentes de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, al ser encuestados, manifestaron que todavía les falta desarrollar mayores niveles de compañerismo e integración ya que año tras año llegan nuevos colegas y eso hace muy difícil sentir un ambiente de mayor confianza, solo se logra trabajar como colegas, pocas son las amistades sólidas.

## **V. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado la investigación sobre “trabajo en equipo y planificación educativa en instituciones educativas de la Red 15, UGEL 01 , Villa el Salvador , 2016”, he podido arribar a las siguientes conclusiones.

**Primera:** Se concluye que sí existe relación directa y significativa entre el trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,626 en el Rho de Spearman; además el valor de  $p = 0.000$  es menor al nivel de significancia establecido de 0,05 (bilateral). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. A la vez se llega a afirmar que el trabajo en equipo y la planificación educativa sí están relacionadas directamente en las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**Segunda:** Se concluye que sí existe relación directa y significativa entre la cohesión de los miembros en el trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,584 en el Rho de Spearman; además el valor de  $p = 0.000$  es menor al nivel de significancia establecido de 0,05 (bilateral). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Afirmando que a un nivel regular de cohesión de los miembros (docentes) se le asocia el mismo nivel de planificación educativa ya que están relacionadas directamente en las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**Tercera:** Se concluye que sí existe relación directa y significativa entre el cumplimiento de las normas en el trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose

hallado una correlación alta de 0,650 en el Rho de Spearman; además el valor de  $p = 0.000$  es menor al nivel de significancia establecido de 0,05 (bilateral). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Afirmando que a un nivel regular de cumplimiento de las normas se le asocia el mismo nivel de planificación educativa ya que están relacionadas directamente en las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**Cuarta:** Se concluye que sí existe relación directa y significativa entre el liderazgo y estructura como parte del trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,673 en el Rho de Spearman; además el valor de  $p = 0.000$  es menor al nivel de significancia establecido de 0,05 (bilateral). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Afirmando que a un nivel regular de liderazgo y estructura al interior de los equipos de trabajo se le asocia el mismo nivel de planificación educativa ya que están relacionadas directamente en las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

**Quinta:** Se concluye que sí existe relación directa y significativa entre el clima de confianza y comunicación como parte del trabajo en equipo y la planificación educativa, habiéndose hallado una correlación alta de 0,668 en el Rho de Spearman; además el valor de  $p = 0.000$  es menor al nivel de significancia establecido de 0,05 (bilateral). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. Afirmando que a un nivel regular de clima de confianza y comunicación se le asocia el mismo nivel de planificación

educativa ya que están relacionadas directamente en las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador, 2016.

#### **IV. RECOMENDACIONES**

**Primera:** De los resultados que se tiene, se sugiere llevar a cabo talleres donde se reflexione y fomente la integración y participación de los docentes en las actividades de la institución, con el propósito de mejorar el nivel de trabajo en equipo y construir mejores planes y programas educativos acordes a las nuevas propuestas nacionales.

**Segunda:** En cuanto al resultado específico, de la dimensión de cohesión de los miembros, se recomienda programar actividades de recreación e integración social y que no solo sean de carácter laboral, con el propósito de promover la participación recreativa hasta alcanzar la cohesión de los equipos y la unidad magisterial en cada institución. Sólo así se podrá mejorar la planificación educativa ya que se trabajará articuladamente inter áreas y comisiones de la institución con mayor compromiso y entrega.

**Tercera:** En cuanto a la dimensión cumplimiento de normas al interior de los equipos, se sugiere proponer las reglas de trabajo por consenso, además establecer formas para estimular y premiar a los equipos que mejor se desempeñen por ende motivarlos a cumplir con sus responsabilidades y generar una competencia sana entre equipos durante el año académico. Reconociendo su entrega.

**Cuarta:** En cuanto la dimensión liderazgo y estructura se recomienda que cada equipo trabaje con un guía o coordinador que sea elegido por los integrantes. A la vez estos equipos deben rotar los cargos de manera colegiada para que no solo se le cargue de responsabilidad a un integrante, sino que así habrá mayor



compromiso y seriedad para asumir funciones cuando le toque estar al frente del mismo.

**Quinta:** En cuanto la comunicación y confianza se recomienda que cada equipo emplee la comunicación eficaz, horizontal y transparente, para no generar una impresión de imposición o rechazo a los acuerdos que pudieran tomarse e inicien un clima inadecuado.

#### **IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E.(2010) *Trabajo en equipo*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigaciòn II*. México: Pearson
- Casassus, J. (2011). *Problemas de la gestiòn educativa en Amèrica Latina*. Chile: Ediciones UNESCO.
- Castañeda, Cabrera, Navarro (2010) “Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS “. – Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Chiavenato, I. (2007). *Administraciòn de recursos humanos.El capital humano de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, Fernández y Baptista, (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Ley general de educaciòn. (1999). *Leyes y normas que rigen la educaciòn en el Perú*. Lima: Abedul.
- Mendoza R. (2011) “Nivel de la diversificación curricular y su relación con el proceso de enseñanza aprendizaje en los centros educativos secundarios de la modalidad nocturna de la ciudad de Piura - 2005” ( Conocer el nivel de diversificación curricular del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente que realizan los docentes que laboran en las instituciones educativas – Modalidad Nocturna de la ciudad de Piura. Distrito de Piura. Universidad Nacional de Piura, Perú ) (Acceso 12 de marzo del 2016)
- MINEDU/UNESCO. (2013). *Manual de gestiòn y planificaciòn escolar en las instituciones educativas*. Lima: Ministerio de Educación.

Quiroz (2010) “*Gestión de la diversificación curricular en formación docente*” (Tesis de maestría. Universidad Mayor de San Simón, Bolivia) (Acceso 12 de marzo del 2016)

Reoyo y López C. (2012) “La gerencia educativa y el equipo de trabajo en la I.E Rosa de Santa María del distrito de Breña” (Identificar cómo se relacionan los trabajos en equipo en la gestión educativa . Universidad Nacional Federico Villareal de la ciudad de Lima- Perú) (Acceso 12 de marzo del 2016)

Robbins, S. (2012). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez I. (2008) El modelo de trabajo en equipo *revista originales*, 33 (4) recuperado de [http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4\\_1.pdf](http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf)

Rodríguez P. y Pedraja R.(2010) “*Trabajo en equipo, una visión diferente*” (Conocer las percepciones sobre el trabajo en equipo en los docentes que laboran en la facultad de Educación, de la Universidad de Tarapacá de Chile.) (Acceso 12 de marzo del 2016)

Sánchez, C. y Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica* . Lima. Editorial Universitaria.

Solórzano Rivera (2011) “*Planificación educativa para mejorar la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa Independencia Americana*”(Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa- Perú) (Acceso 12 de marzo del 2016)

Tamayo y T. (1986) *El proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores.

Torrelles C. Coiduras J. Isus S. Carrera X. París G. y Cela M. (diciembre 2011)

Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización . *revista de formación del profesorado* 153, 330-333.

Torrelles, Coiduras y Carrera (2011) *Competencia de Trabajo en Equipo*, (Evaluación de un Entorno Tecnológico de Simulación para el Aprendizaje de Competencias Transversales en la Universidades,: Universidad Rovira y Virginia y Universidad de Lleida - España, Universidad de Hamburgo- Alemania y Universidad de Minho - Portugal). (Acceso 12 de marzo del 2016)

UNESCO (2011) *Manual De Gestión Para Directores De Instituciones Educativas*.

Perú: Lance Grafico S.A.C.

Viles, Rodríguez y Jaca (2013) *“herramienta para evaluar el funcionamiento de los equipos de trabajo en entornos docentes”*. (Tesis de maestría Universidad Navarra, España). (Acceso 12 de marzo del 2016)

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Matriz de Consistencia de la investigación**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

**Título: Trabajo en equipo y planificación educativa en instituciones educativas de la red 15 UGEL 01, Villa el Salvador, 2016**

	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE Y DIMENSIONES		
<b>Problema general:</b> ¿Existe alguna relación entre el trabajo en equipo y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016?  <b>Problemas Específicos:</b> 1. ¿Existe alguna relación entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016?  2. ¿Existe alguna relación entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016?  3. ¿Existe alguna relación entre el liderazgo y estructura y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016?  4. Existe alguna relación entre el clima de confianza y comunicación y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016	<b>Objetivo general:</b> Analizar la relación que existe entre trabajo en equipo y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.  <b>Objetivos específicos:</b>  1. Determinar la relación entre la cohesión de los miembros y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.  2. Determinar la relación entre el cumplimiento de normas y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.  3. Determinar la relación entre el liderazgo y estructura y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.  4. Determinar la relación entre el clima de confianza y comunicación y la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.	<b>Hipótesis general:</b> El trabajo en equipo se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.  <b>Hipótesis específicas:</b>  1. La cohesión de los miembros se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.  2. El cumplimiento de normas se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016  3. El liderazgo y estructura se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.  4. El clima de confianza y comunicación se relaciona directa y significativamente con la planificación educativa de las instituciones educativas de la Red 15 de la UGEL N° 01 de Villa El Salvador, 2016.	<b>Variable : Trabajo en equipo</b>		
	<b>DIMENSIONES</b>		<b>INDICADORES</b>		<b>ESCALAS</b>
	Cohesión de los miembros		- Trabajo coordinado - Armonía entre los miembros - Metas compartidas		Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Cumplimiento de normas		- Distribución de responsabilidades - Cumplimiento de deberes - Respeto a las normas		
	Liderazgo y estructura		- Respeto al líder - Organización de equipos - Empoderamiento del equipo		
	Clima de confianza y comunicación		- Comunicación empática - Confianza y compañerismo - Expresión de afecto		
	<b>Variable :Planificación educativa</b>				
	<b>DIMENSIONES</b>		<b>INDICADORES</b>		<b>ESCALAS</b>
	Diversificación Curricular		- Equipo de diagnóstico de la realidad educativa - Participación de toda la comunidad - Revisión de las normas nacionales, regionales y locales.		Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Planificación de los documentos de gestión		-Elaboración del PEI -Elaboración del PCI -Elaboración del PAT -Elaboración del RIN -Elaboración de las unidades de aprendizaje		
Planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes		-Trabajo en equipo -Elección de monitores por áreas o niveles. -Diseño de instrumentos de monitoreo -Evaluación de los objetivos alcanzados			



TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<p><b>TIPO:</b> Es una investigación sustantiva del tipo descriptiva. Sánchez y Reyes (1996) sostienen “Es una investigación cuantitativa, por su finalidad de aportar información estadística”.</p> <p><b>DISEÑO:</b> El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño: correlacional pues establece correlación o relación entre dos o más variables. Siendo transversal debido a que se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único.</p> <div data-bbox="129 762 392 901" data-label="Diagram"> </div> <p>En el esquema: M = Es la muestra de investigación Ox = Es la observación de la variable trabajo en equipo Oy = Es la observación a la variable planificación educativa r = Es la correlación entre los valores hallados</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Según Tamayo y Tamayo, (2007:114), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”</p> <p>N = 144 En total 144 docentes de la Red 15 de la UGEL 01 de Villa El Salvador en el año académico 2016.</p> <p><b>MUESTRA:</b> El autor Sánchez Carlessi (1996: 111), denomina a la muestra como una representación significativa de las características de una población está sirve para representarla. n = 94 docentes</p> <p><b>MUESTREO:</b> La muestra de este trabajo de investigación es de probabilística, en la cual todos los elementos de la población va ser la misma muestra.</p> <p>“Conocer el procedimiento de muestreo es indispensable para todo investigador, ya que usualmente no es posible trabajar con toda la población por el tiempo, esfuerzo y recursos que esto implicaría” (Sánchez, 1996, p. 107).</p>	<p><b>VARIABLE 1: TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica: La encuesta</li> <li>- Instrumento: El cuestionario</li> <li>- Autor: el investigador</li> <li>- Año: 2015</li> <li>- Monitoreo: Validación por juicio de expertos</li> <li>- Ámbito de Aplicación: Docentes de la Red 15</li> </ul> <p><b>VARIABLE 2: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas: La encuesta</li> <li>- Instrumentos: El cuestionario</li> <li>- Autor: Elaboración propia</li> <li>- Año: 2015</li> <li>- Monitoreo: Validación por juicio de expertos</li> <li>- Ámbito de Aplicación: docentes de la red 15 de la UGEL 01 VES</li> </ul> <p>Otras técnicas de investigación: Técnica del fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.</p> <p>Técnica de Opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a tres magísteres y doctores en educación para validar la encuesta-cuestionario.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se hará un estudio calculando una serie de medidas de tendencia central para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para ver la confiabilidad de los instrumentos se empleará el coeficiente Alfa de Cronbach A través de las siguientes fórmulas:</p> $\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$ <p>El modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems.</p> <p>Las hipótesis de trabajo se procesarán a través del coeficiente de correlación Rho de Sperman aplicada a los datos muestrales.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$ <p>De dicha prueba estadística, a través del valor de “r” se establecerá qué tipo de correlación existe entre los datos de las variables.</p>

## **ANEXO 2**

### **Validación de Instrumentos**

## **ANEXO 3**

### **Confiabilidad de los Instrumentos**

### Anexo 1. Confiabilidad de Planificación educativa

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Se realizan reuniones para evaluar y reflexionar sobre los objetivos alcanzados en el año?	53,89	102,612	,127	,775
2. ¿Se realiza un diagnóstico por áreas y comisiones sobre las fortalezas y amenazas de la realidad educativa?	54,07	103,338	,062	,779
3. ¿Se difunde el diagnóstico institucional a toda la comunidad educativa?	53,99	101,860	,111	,778
4. ¿Se promueve la participación de los padres de familia y estudiantes en reuniones de planificación del año académico?	53,71	104,745	,012	,779
5. ¿Se revisan las normas nacionales para su	54,16	100,265	,233	,771
6. ¿Se programan capacitaciones docentes al interior de la I.E. para actualizar sus conocimientos sobre las nuevas tendencias educativas nacionales?	54,29	105,927	,365	,782
7. ¿Se toman en cuenta las normas locales para contextualizar los aprendizajes?	54,02	102,494	,130	,775
8. ¿Se toma en cuenta las fortalezas y amenazas locales para diseñar estrategias de atención oportuna?	54,14	99,712	,239	,771
9. ¿Existe participación masiva de docentes en las reuniones de revisión y actualización del PEI?	53,76	97,004	,386	,763
10. ¿Se establecen con claridad las estrategias y mecanismos de concreción del PEI?	53,83	96,465	,357	,764
11. ¿Se orienta la elaboración del PCI a partir del diagnóstico institucional?	53,78	93,788	,425	,759
12. ¿Se organiza el trabajo del PCI por áreas y docentes afines?	53,34	96,033	,374	,763
13. ¿Se elabora el PAT a partir de los objetivos estratégicos del PEI?	53,87	92,435	,471	,756
14. ¿Se elabora el PAT de manera democrática y consensuada?	53,84	95,103	,397	,761
15. ¿Existe un RIN que ha sido socializado por toda la comunidad educativa?	53,88	95,309	,413	,760
16. ¿Se elaboran las unidades de aprendizaje con anticipación?	53,76	93,198	,400	,761
17. ¿El director organiza reuniones con los docentes para elaborar el plan de monitoreo?	53,78	97,702	,396	,763

18. ¿Se toman en cuenta las sugerencias y demandas de los docentes?	53,68	97,790	,328	,766
19. ¿Se eligen representantes de monitoreo por	53,87	95,553	,368	,763
20. ¿Se elaboran los instrumentos de monitoreo bajo las orientaciones de las normas nacionales?	53,21	97,481	,348	,765
21. ¿Se difunde a todos el plan de monitoreo, así como las fechas de visita?	53,72	92,439	,505	,754
22. ¿Se estandariza y socializa los instrumentos a todos los docentes?	53,68	94,843	,428	,759
23. ¿Se estimula y reconoce el desempeño sobresaliente de los docentes?	53,70	97,115	,359	,764
24. ¿Se reflexionan sobre los objetivos alcanzados y sobre las dificultades halladas?	53,45	94,637	,364	,763

## Anexo 2. Confiabilidad de Trabajo en Equipo

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa?	48,7766	94,089	,501	,759
2. ¿Se eligen a los miembros de manera coordinada?	48,7553	96,810	,422	,765
3. ¿Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos?	48,9468	95,728	,413	,765
4. ¿Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo?	49,0745	97,037	,348	,769
5. ¿Se trabaja en función a metas colectivas?	49,0426	93,030	,457	,761
6. ¿Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro?	48,7340	98,133	,328	,771
7. ¿Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades?	48,8404	102,157	,174	,779
8. ¿Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido?	48,8723	99,682	,231	,777
9. ¿Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo?	49,2553	100,493	,245	,775
10. ¿Se establece un manual de normas para el equipo?	49,4149	101,450	,218	,777

11. ¿Se elige a un líder o responsable por cada equipo?	48,7021	89,222	,642	,747
12. ¿El líder establece con su equipo los criterios de evaluación?	48,9362	97,351	,428	,765
13. ¿Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo?	48,9468	94,115	,530	,758
14. ¿Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo?	49,0000	93,118	,540	,756
15. ¿Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio?	49,3191	98,005	,299	,773
16. ¿Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales?	48,5957	100,846	,190	,780
17. ¿Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés?	48,8191	101,849	,185	,779
18. ¿Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo?	48,7447	98,687	,283	,774
19. ¿Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones?	48,8404	99,060	,251	,776
20. ¿Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales?	48,8830	101,502	,138	,784

## **ANEXO 4**

### **Tabla de elaboración de los ítems**

**TABLA DE ELABORACIÓN DE LOS ITEMS**

**VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO**

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS DE RESPUESTAS	RANGOS
<b>Cohesión de los miembros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo coordinado</li> <li>- Armonía entre los miembros</li> <li>- Metas compartidas</li> </ul>	1. ¿Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa? 2. ¿Se eligen a los miembros de manera coordinada? 3. ¿Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos? 4. ¿Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo? 5. ¿Se trabaja en función a metas colectivas?	Siempre:5 Casi siempre:4 A veces:3 Casi nunca: 2 Nunca:1	Bueno Regular Malo
<b>Cumplimiento de normas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de responsabilidades</li> <li>- Cumplimiento de deberes</li> <li>- Respeto a las</li> </ul>	6. ¿Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro? 7. ¿Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades? 8. ¿Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido? 9. ¿Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo? 10. ¿Se establece un manual de normas para el equipo?	Siempre:5 Casi siempre:4 A veces:3 Casi nunca: 2 Nunca:1	
<b>Liderazgo y estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto al líder</li> <li>- Organización de equipos</li> <li>- Empoderamiento del equipo</li> </ul>	11. ¿Se elige a un líder o responsable por cada equipo? 12. ¿El líder establece con su equipo los criterios de evaluación? 13. ¿Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo? 14. ¿Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo? 15. ¿Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio?	Siempre:5 Casi siempre:4 A veces:3 Casi nunca: 2 Nunca:1	
<b>Clima de confianza y comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación empática</li> <li>- Confianza y compañerismo</li> <li>- Expresión de afecto</li> </ul>	16. ¿Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales? 17. ¿Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés? 18. ¿Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo? 19. ¿Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones? 20. ¿Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales?	Siempre:5 Casi siempre:4 A veces:3 Casi nunca: 2 Nunca:1	



# **VARIABLE: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS DE RESPUESTAS	RANGOS
<b>Diversificación Curricular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de diagnóstico de la realidad educativa</li> <li>- Participación de toda la comunidad</li> <li>- Revisión de las normas nacionales, regionales y locales.</li> </ul>	1. ¿Se realizan reuniones para evaluar y reflexionar sobre los objetivos alcanzados en el año? 2. ¿Se realiza un diagnóstico por áreas y comisiones sobre las fortalezas y amenazas de la realidad educativa? 3. ¿Se difunde el diagnóstico institucional a toda la comunidad educativa? 4. ¿Se promueve la participación de los padres de familia y estudiantes en reuniones de planificación del año académico? 5. ¿Se revisan las normas nacionales para su cumplimiento? 6. ¿Se programan capacitaciones docentes al interior de la I.E. para actualizar sus conocimientos sobre las nuevas tendencias educativas nacionales? 7. ¿Se toman en cuenta las normas locales para contextualizar los aprendizajes? 8. ¿Se toma en cuenta las fortalezas y amenazas locales para diseñar estrategias de atención oportuna?	Siempre:5 Casi siempre:4 A veces:3 Casi nunca: 2 Nunca:1	Muy adecuada Adecuada Inadecuada
<b>Planificación de los documentos de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del PEI</li> <li>- Elaboración del PCI</li> <li>- Elaboración del PAT</li> <li>- Elaboración del RIN</li> <li>- Elaboración de las unidades de</li> </ul>	9. ¿Existe participación masiva de docentes en las reuniones de revisión y actualización del PEI? 10. ¿Se establecen con claridad las estrategias y mecanismos de concreción del PEI? 11. ¿Se orienta la elaboración del PCI a partir del diagnóstico institucional? 12. ¿Se organiza el trabajo del PCI por áreas y docentes afines? 13. ¿Se elabora el PAT a partir de los objetivos estratégicos del PEI? 14. ¿Se elabora el PAT de manera democrática y consensuada? 15. ¿Existe un RIN que ha sido socializado por toda la comunidad educativa? 16. ¿Se elaboran las unidades de aprendizaje con anticipación?	Siempre:5 Casi siempre:4 A veces:3 Casi nunca: 2 Nunca:1	
<b>Planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Elección de monitores por áreas o niveles.</li> <li>- Diseño de instrumentos de monitoreo</li> <li>- Evaluación de los objetivos</li> </ul>	17. ¿El director organiza reuniones con los docentes para elaborar el plan de monitoreo? 18. ¿Se toman en cuenta las sugerencias y demandas de los docentes? 19. ¿Se eligen representantes de monitoreo por consenso? 20. ¿Se elaboran los instrumentos de monitoreo bajo las orientaciones de las normas nacionales? 21. ¿Se difunde a todos el plan de monitoreo, así como las fechas de visita? 22. ¿Se estandariza y socializa los instrumentos a todos los docentes? 23. ¿Se estimula y reconoce el desempeño sobresaliente de los docentes? 24. ¿Se reflexionan sobre los objetivos alcanzados y sobre las dificultades halladas?	Siempre:5 Casi siempre:4 A veces:3 Casi nunca: 2 Nunca:1	

## **Anexo 5**

### **Instrumentos de investigación**

## CUESTIONARIO SOBRE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario permitirá recoger las percepciones de los docentes sobre las labores de planificación educativa que se realizan en sus instituciones educativas en el presente año.

**DATOS INFORMATIVOS:**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2016

Sexo: (F) (M)

Años de permanencia en el colegio: meses a 1 año ( ) 2 - 4 años ( ) 5 años a más ( )

**OPCIONES DE RESPUESTAS:**

Nunca= N    Casi nunca= C.N    A veces= A.V    Casi siempre= C.S. Siempre = S

DIMENSIONES E ITEMS		OPCIONES DE RESPUESTA				
Diversificación Curricular		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	¿Se realizan reuniones para evaluar y reflexionar sobre los objetivos alcanzados en el año?					
2	¿Se realiza un diagnóstico por áreas y comisiones sobre las fortalezas y amenazas de la realidad educativa?					
3	¿Se difunde el diagnóstico institucional a toda la comunidad educativa?					
4	¿Se promueve la participación de los padres de familia y estudiantes en reuniones de planificación del año académico?					
5	¿Se revisan las normas nacionales para su cumplimiento?					
6	¿Se programan capacitaciones docentes al interior de la I.E. para actualizar sus conocimientos sobre las nuevas tendencias educativas nacionales?					
7	¿Se toman en cuenta las normas locales para contextualizar los aprendizajes?					
8	¿Se toma en cuenta las fortalezas y amenazas locales para diseñar estrategias de atención oportuna?					
Planificación de los documentos de gestión		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	¿Existe participación masiva de docentes en las reuniones de revisión y actualización del PEI?					
2	¿Se establecen con claridad las estrategias y mecanismos de concreción del PEI?					
3	¿Se orienta la elaboración del PCI a partir del diagnóstico institucional?					
4	¿Se organiza el trabajo del PCI por áreas y docentes afines?					
5	¿Se elabora el PAT a partir de los objetivos estratégicos del PEI?					
6	¿Se elabora el PAT de manera democrática y consensuada?					
7	¿Existe un RIN que ha sido socializado por toda la comunidad educativa?					
8	¿Se elaboran las unidades de aprendizaje con anticipación?					
Planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes		N	C.N	A.V	C.S	S
1	¿El director organiza reuniones con los docentes para elaborar el plan de monitoreo?					
2	¿Se toman en cuenta las sugerencias y demandas de los docentes?					
3	¿Se eligen representantes de monitoreo por consenso?					
4	¿Se elaboran los instrumentos de monitoreo bajo las orientaciones de las normas nacionales?					
5	¿Se difunde a todos el plan de monitoreo, así como las fechas de visita?					
6	¿Se estandariza y socializa los instrumentos a todos los docentes?					
7	¿Se estimula y reconoce el desempeño sobresaliente de los docentes?					
8	¿Se reflexionan sobre los objetivos alcanzados y sobre las dificultades halladas?					

*¡Gracias por su colaboración!*

## CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

**INSTRUCCIONES:** Este cuestionario permitirá recoger las percepciones de los docentes sobre las formas en que se organizan para trabajar en equipo, tal como sucede al interior de sus instituciones educativas en el presente año.

**DATOS INFORMATIVOS:**

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016

Sexo: (F) (M)

Años de permanencia en el colegio: meses a 1 año ( ) 2 - 4 años ( ) 5 años a más ( )

**OPCIONES DE RESPUESTAS:**

Nunca= N    Casi nunca= C.N    A veces= A.V    Casi siempre= C.S. Siempre = S

DIMENSIONES E ITEMS		OPCIONES DE RESPUESTA				
<b>Cohesión de los miembros</b>		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	¿Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa?					
2	¿Se eligen a los miembros de manera coordinada?					
3	¿Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos?					
4	¿Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo?					
5	¿Se trabaja en función a metas colectivas?					
<b>Cumplimiento de normas al interior del equipo</b>		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	¿Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro?					
2	¿Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades?					
3	¿Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido?					
4	¿Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo?					
5	¿Se establece un manual de normas para el equipo?					
<b>Liderazgo y estructura del equipo</b>		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	¿Se elige a un líder o responsable por cada equipo?					
2	¿El líder establece con su equipo los criterios de evaluación?					
3	¿Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo?					
4	¿Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo?					
5	¿Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio?					
<b>Clima de confianza y comunicación en el equipo</b>		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	¿Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales?					
2	¿Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés?					
3	¿Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo?					
4	¿Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones?					
5	¿Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales?					

*¡Gracias por su colaboración!*

## **ANEXO 6**

### **Base de datos**

### Variable Planificación Educativa

Diversificación Curricular										Planificación de los documentos de gestión										Planificación del monitoreo y evaluación de aprendizajes									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	D1	P9	P10	P11	P12	P13P	P14	P15	P16	D2	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	D3		
1	2	1	2	2	3	1	1	3		2	3	3	3	3	2	2	4		1	2	1	2	2	2	2	2			
2	2	3	1	3	1	2	2	1		2	2	3	3	2	2	2	4		2	2	1	3	2	2	2	2			
3	2	1	1	3	1	2	2	2		2	2	3	3	2	2	2	3		2	2	1	3	2	2	2	2			
4	1	3	1	3	2	1	3	1		4	3	4	4	4	3	2	4		2	3	1	2	1	2	1	5			
5	3	1	3	1	1	3	1	1		3	3	4	4	3	3	4	4		2	1	2	2	3	1	1	3			
6	2	2	3	2	2	2	2	2		3	3	2	2	3	3	3	5		2	3	1	3	1	2	2	1			
7	2	3	3	3	2	2	3	4		2	1	2	2	3	1	1	3		2	1	1	3	1	2	2	2			
8	2	1	2	2	3	1	1	3		2	3	1	3	1	2	2	1		1	3	1	3	2	1	3	1			
9	2	3	1	3	1	2	2	1		2	1	1	3	1	2	2	2		3	1	3	1	1	3	1	1			
10	2	1	1	3	1	2	2	2		1	3	1	3	2	1	3	1		2	2	3	2	2	2	2	2			
11	1	3	1	3	2	1	3	1		3	1	3	1	1	3	1	1		1	2	2	2	2	1	1	1			
12	3	1	3	1	1	3	1	1		2	2	3	2	2	2	2	2		2	2	2	2	1	1	2	1			
13	2	2	3	2	2	2	2	2		3	3	3	3	4	4	2	4		3	3	2	3	2	3	2	3			
14	2	1	2	2	3	1	1	3		3	4	4	4	4	4	5	5		3	3	3	4	4	5	3	3			
15	2	3	1	3	1	2	2	1		2	1	2	2	3	1	1	3		2	3	2	3	2	2	3	3			
16	2	1	1	3	1	2	2	2		2	3	1	3	1	2	2	1		2	3	1	2	1	1	4	4			
17	1	3	1	3	2	1	3	1		2	1	1	3	1	2	2	2		3	3	4	4	3	3	3	5			
18	3	1	3	1	1	3	1	1		1	3	1	3	2	1	3	1		1	3	1	5	4	4	3	3			
19	2	2	3	2	2	2	2	2		3	1	3	1	1	3	1	1		3	3	2	3	2	2	3	2			
20	3	3	4	1	3	1	4	3		2	2	3	2	2	2	2	2		3	3	4	4	4	4	4	4			
21	2	1	2	2	3	1	1	3		4	2	4	5	4	4	5	4		3	3	5	5	5	5	3	1			
22	2	3	1	3	1	2	2	1		2	2	3	3	2	4	4	2		2	3	2	2	3	3	2	3			
23	2	1	1	3	1	2	2	2		2	1	2	2	3	1	1	3		3	5	1	5	4	4	3	5			

24	1	3	1	3	2	1	3	1		2	3	1	3	1	2	2	1		2	1	2	2	3	1	1	3	
25	3	1	3	1	1	3	1	1		2	1	1	3	1	2	2	2		2	3	1	3	1	2	2	1	
26	2	2	3	2	2	2	2	2		1	3	1	3	2	1	3	1		2	1	1	3	1	2	2	2	
27	2	1	2	2	3	1	1	3		3	1	3	1	1	3	1	1		1	3	1	3	2	1	3	1	
28	2	3	1	3	1	2	2	1		2	2	3	2	2	2	2	2		3	1	3	1	1	3	1	1	
29	2	1	1	3	1	2	2	2		5	4	4	5	5	4	2	3		2	2	3	2	2	2	2	2	
30	1	3	1	3	2	1	3	1		3	3	4	5	2	5	4	5		2	3	1	5	2	3	4	4	
31	3	1	3	1	1	3	1	1		2	1	2	2	3	1	1	3		2	3	2	3	1	3	3	4	
32	2	2	3	2	2	2	2	2		2	3	1	3	1	2	2	1		3	4	4	3	4	4	5	4	
33	3	2	2	2	2	1	1	3		2	1	1	3	1	2	2	2		3	3	4	3	1	1	1	3	
34	3	3	3	4	3	2	3	3		1	3	1	3	2	1	3	1		3	3	3	3	3	3	3	3	
35	2	1	2	2	3	1	1	3		3	1	3	1	1	3	1	1		4	3	4	4	3	2	3	5	
36	2	3	1	3	1	2	2	1		2	2	3	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	
37	2	1	1	3	1	2	2	2		2	3	3	3	3	3	2	4		2	1	4	3	3	3	2	3	
38	1	3	1	3	2	1	3	1		2	2	4	5	4	4	1	4		3	1	2	4	4	2	1	3	
39	3	1	3	1	1	3	1	1		1	3	1	3	2	1	3	1		4	5	3	5	5	5	5	5	
40	2	2	3	2	2	2	2	2		3	1	3	1	1	3	1	1		3	3	3	4	3	4	4	4	
41	1	3	1	3	2	1	3	1		2	2	3	2	2	2	2	2		5	4	2	2	4	4	2	5	
42	3	1	3	1	1	3	1	1		4	4	4	4	4	4	4	4		1	1	3	3	3	2	2	2	
43	2	2	3	2	2	2	2	2		2	1	2	2	3	1	1	3		2	1	2	2	3	1	1	3	
44	2	3	1	3	1	2	2	1		2	3	1	3	1	2	2	1		2	3	1	3	1	2	2	1	
45	2	1	1	3	1	2	2	2		2	1	1	3	1	2	2	2		2	1	1	3	1	2	2	2	
46	1	3	1	3	2	1	3	1		1	3	1	3	2	1	3	1		1	3	1	3	2	1	3	1	
47	3	1	3	1	1	3	1	1		3	1	3	1	1	3	1	1		3	1	3	1	1	3	1	1	
48	2	2	3	2	2	2	2	2		2	2	3	2	2	2	2	2		2	2	3	2	2	2	2	2	
49	2	1	2	2	3	1	1	3		4	3	5	5	5	4	4	5		2	1	2	2	3	1	1	3	
50	2	3	1	3	1	2	2	1		5	4	5	5	5	5	4	4		2	3	1	3	1	2	2	1	
51	2	1	1	3	1	2	2	2		5	4	5	5	5	5	5	5		2	1	1	3	1	2	2	2	

52	1	3	1	3	2	1	3	1		4	3	3	5	3	3	3	4		1	3	1	3	2	1	3	1	
53	3	1	3	1	1	3	1	1		5	5	5	5	5	5	5	5		3	1	3	1	1	3	1	1	
54	2	2	3	2	2	2	2	2		4	5	4	4	5	5	4	4		2	2	3	2	2	2	2	2	
56	2	1	2	2	3	1	1	3		4	5	4	5	5	4	5	5		4	4	3	4	5	1	4	5	
57	2	3	1	3	1	2	2	1		5	4	5	5	5	4	4	5		4	3	5	4	5	5	3	4	
58	2	1	1	3	1	2	2	2		3	4	4	3	3	4	1	4		4	5	3	3	3	3	4	4	
59	1	3	1	3	2	1	3	1		2	1	2	2	3	1	1	3		5	4	5	4	5	4	5	4	
60	3	1	3	1	1	3	1	1		2	3	1	3	1	2	2	1		3	3	3	2	4	3	4	4	
62	2	2	3	2	2	2	2	2		2	1	1	3	1	2	2	2		3	3	2	3	2	3	2	3	
63	5	4	5	3	3	3	4	5		1	3	1	3	2	1	3	1		3	3	3	4	4	5	3	3	
64	4	3	3	3	4	2	3	3		3	1	3	1	1	3	1	1		2	3	2	3	2	2	3	3	
65	3	2	3	2	3	2	3	3		2	2	3	2	2	2	2	2		2	3	1	2	1	1	4	4	
66	2	1	2	2	3	1	1	3		2	1	2	2	3	1	1	3		2	1	2	2	3	1	1	3	
67	2	3	1	3	1	2	2	1		2	3	1	3	1	2	2	1		2	3	1	3	1	2	2	1	
68	2	1	1	3	1	2	2	2		2	1	1	3	1	2	2	2		2	1	1	3	1	2	2	2	
69	1	3	1	3	2	1	3	1		1	3	1	3	2	1	3	1		1	3	1	3	2	1	3	1	
70	3	1	3	1	1	3	1	1		3	1	3	1	1	3	1	1		3	1	3	1	1	3	1	1	
71	2	2	3	2	2	2	2	2		2	2	3	2	2	2	2	2		2	2	3	2	2	2	2	2	
72	4	1	4	2	3	1	2	2		3	3	2	1	1	1	1	1		1	3	1	5	4	4	3	3	
73	2	2	3	3	3	1	3	2		2	3	2	2	3	1	3	3		3	3	2	3	2	2	3	2	
74	2	2	2	2	3	1	1	3		2	3	3	3	3	2	2	4		1	2	1	2	2	2	2	2	
75	2	3	1	3	4	4	4	4		2	2	3	3	2	2	2	4		2	2	1	3	2	2	2	2	
76	2	3	1	3	3	2	2	2		2	1	2	2	3	1	1	3		2	2	1	3	2	2	2	2	
77	4	3	4	3	2	1	3	4		2	3	1	3	1	2	2	1		2	3	1	2	1	2	1	5	
78	3	3	3	3	3	3	4	4		2	1	1	3	1	2	2	2		3	4	4	4	4	3	3	3	
79	2	2	3	2	2	2	2	2		1	3	1	3	2	1	3	1		4	4	4	4	4	3	4	4	
80	2	3	3	3	2	2	3	4		3	1	3	1	1	3	1	1		3	2	4	4	3	4	3	4	
81	5	5	5	3	5	3	4	3		2	2	3	2	2	2	2	2		3	3	4	4	3	3	3	5	



82	4	1	4	2	3	1	2	2		3	3	2	1	1	1	1	1		1	3	1	5	4	4	3	3	
83	2	2	3	3	3	1	3	2		2	3	2	2	3	1	3	3		3	3	2	3	2	2	3	2	
84	3	3	3	3	3	2	3	4		3	3	4	4	4	3	4	3		3	3	3	2	4	3	4	4	
85	3	3	3	3	3	2	3	3		3	3	3	3	4	4	2	4		3	3	2	3	2	3	2	3	
86	2	1	2	2	3	1	1	3		2	1	2	2	3	1	1	3		3	3	4	4	3	3	3	5	
87	2	3	1	3	1	2	2	1		2	3	1	3	1	2	2	1		1	3	4	4	4	4	4	4	
88	2	1	1	3	1	2	2	2		2	1	1	3	1	2	2	2		3	2	4	4	3	4	3	4	
89	1	3	1	3	2	1	3	1		1	3	1	3	2	1	3	1		2	1	2	2	3	1	1	3	
90	3	1	3	1	1	3	1	1		2	1	2	2	3	1	1	3		2	3	1	3	1	2	2	1	
91	2	2	3	2	2	2	2	2		2	3	1	3	1	2	2	1		2	1	1	3	1	2	2	2	
92	4	3	4	3	4	3	3	3		2	1	1	3	1	2	2	2		1	3	1	3	2	1	3	1	
93	3	3	3	3	3	2	3	4		1	3	1	3	2	1	3	1		3	1	3	1	1	3	1	1	
94	3	3	3	3	3	2	3	3		3	1	3	1	1	3	1	1		2	2	3	2	2	2	2	2	

### Variable Trabajo en Equipo

	Cohesión de los miembros						Cumplimiento de normas						Liderazgo y estructura						Clima de confianza y comunicación					
	P1	P2	P3	P4	P5	D1	P6	P7	P8	P9	P10	D2	P11	P12	P13	P14	P15	D3	P16	P17	P18	P19	P20	D4
1	5	5	4	5	5		5	4	5	4	2		5	5	4	5	1		5	1	3	3	4	
2	5	5	4	5	4		4	2	2	2	2		2	2	2	2	4		2	2	2	2	1	
3	3	1	3	1	3		3	1	3	1	3		3	1	3	1	3		2	2	2	2	1	
4	3	3	1	1	3		3	3	1	1	3		3	3	1	1	3		4	4	5	5	4	
5	2	2	1	2	1		2	2	1	2	1		2	2	1	2	1		5	5	5	5	5	
6	1	2	3	2	1		1	2	3	2	1		1	2	3	2	1		4	3	4	4	4	
7	2	3	1	2	1		2	3	1	2	1		2	3	1	2	1		5	4	4	5	4	
8	2	1	2	1	2		2	1	2	1	2		2	1	2	1	2		5	4	4	5	4	
9	1	2	1	1	1		1	2	1	1	1		1	2	1	1	1		3	3	3	3	3	
10	2	2	2	2	1		4	3	3	3	3		3	3	3	3	4		3	4	3	3	5	

11	2	2	2	2	1		5	2	2	2	2		2	2	2	2	5		5	4	4	5	5	
12	2	2	2	2	1		3	3	3	4	1		5	3	3	4	3		4	4	4	4	4	
13	3	3	3	2	3		3	4	4	2	2		4	3	3	3	1		3	3	4	3	3	
14	3	3	3	2	3		3	4	4	2	2		4	3	3	3	1		3	3	4	3	3	
15	3	3	3	2	3		3	2	2	2	2		2	2	2	2	1		3	3	4	3	3	
16	4	4	1	4	4		2	2	2	2	1		2	2	2	2	1		4	4	4	4	4	
17	3	1	3	1	3		2	2	2	2	1		5	4	5	5	1		5	4	4	5	2	
18	3	3	1	1	3		4	3	3	3	4		4	4	4	4	3		3	1	3	1	3	
19	2	2	1	2	1		5	2	2	2	2		2	2	2	2	4		3	3	1	1	3	
20	1	2	3	2	1		5	3	4	5	4		5	4	4	5	4		2	2	1	2	1	
21	2	3	1	2	1		3	4	2	2	2		2	3	3	4	3		1	2	3	2	1	
22	2	1	2	1	2		3	4	2	2	2		2	3	3	4	3		2	3	1	2	1	
23	1	2	1	1	1		3	4	4	2	2		4	3	3	3	1		2	1	2	1	2	
24	4	4	3	4	4		5	2	2	2	2		2	2	2	2	4		1	2	1	1	1	
25	3	3	2	3	1		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	
26	4	3	2	5	4		3	1	3	1	4		5	4	3	5	2		3	2	3	4	4	
27	3	3	4	4	3		3	1	3	1	3		4	4	3	5	4		3	1	3	1	3	
28	4	4	3	4	4		3	3	1	1	3		5	5	4	4	4		3	3	1	1	3	
29	4	3	4	3	3		2	2	1	2	1		3	2	3	3	2		2	2	1	2	1	
30	5	4	4	4	5		1	2	3	2	1		5	5	5	5	5		1	2	3	2	1	
31	4	3	3	3	4		2	3	1	2	1		3	3	3	4	3		2	3	1	2	1	
32	5	4	5	4	4		2	1	2	1	2		5	5	4	4	4		2	1	2	1	2	
33	4	5	4	4	3		1	2	1	1	1		4	3	4	3	4		1	2	1	1	1	
34	5	4	5	5	4		4	4	3	5	4		5	2	5	4	2		5	5	5	4	4	
35	5	3	3	3	3		3	2	2	2	2		2	2	2	2	3		3	2	2	2	2	
36	5	2	3	3	4		3	4	4	4	4		4	4	4	4	4		4	3	4	3	3	
37	5	5	5	5	5		5	4	4	4	1		5	3	4	5	4		5	4	4	4	1	
38	3	3	2	4	4		2	3	3	2	2		3	3	3	2	3		3	3	4	3	3	

39	3	5	5	3	4		5	5	5	5	3		3	1	3	1	3		3	4	4	3	4	
40	3	3	4	1	3		1	2	3	4	4		3	3	1	1	3		4	4	4	4	4	
41	3	3	3	2	2		3	2	2	2	2		2	2	1	2	1		3	3	3	3	3	
42	3	4	4	1	5		4	4	4	2	2		1	2	3	2	1		2	2	1	2	1	
43	3	3	3	4	3		3	2	4	3	3		2	3	1	2	1		1	2	2	2	1	
44	3	3	3	4	3		2	2	3	2	2		2	1	2	1	2		2	2	1	2	1	
45	2	2	1	2	1		3	4	5	3	1		1	2	1	1	1		2	1	2	2	1	
46	1	2	2	2	1		3	2	2	3	2		4	3	3	3	2		1	2	2	1	1	
47	2	2	1	2	1		3	4	3	1	2		3	2	3	3	4		3	4	3	3	3	
48	2	1	2	2	1		3	4	3	1	2		3	3	3	4	4		3	4	3	3	3	
49	1	2	2	1	1		5	4	4	4	5		5	4	4	3	4		2	5	3	5	4	
50	3	3	2	3	3		2	3	2	2	1		3	2	3	3	3		3	3	3	3	3	
51	2	3	3	3	4		4	2	1	2	2		2	2	2	2	1		3	2	4	3	4	
52	5	5	5	4	4		5	5	5	3	3		2	2	2	2	1		2	2	1	2	1	
53	4	4	4	4	4		3	3	3	3	3		2	1	2	2	1		1	2	2	2	1	
54	3	4	3	4	4		4	3	3	3	3		2	2	1	2	1		2	2	1	2	1	
56	3	3	3	3	4		3	3	3	3	2		1	2	2	2	1		2	1	2	2	1	
57	2	2	1	2	1		4	4	5	4	3		2	2	1	2	1		1	2	2	1	1	
58	1	2	2	2	1		3	2	3	3	2		2	1	2	2	1		2	3	4	2	3	
59	2	2	1	2	1		1	3	3	2	2		1	2	2	1	1		4	3	3	3	4	
60	2	1	2	2	1		4	3	3	2	3		4	3	4	3	3		4	3	4	3	4	
62	1	2	2	1	1		4	3	3	1	1		1	2	3	2	2		3	2	3	3	3	
63	4	4	4	4	4		3	1	3	1	3		4	4	4	4	1		2	2	1	2	1	
64	5	4	4	4	3		3	3	1	1	3		4	3	4	3	3		1	2	2	2	1	
65	3	3	3	3	2		2	2	1	2	1		1	2	3	2	2		2	2	1	2	1	
66	3	3	4	1	3		1	2	3	2	1		4	4	4	4	4		2	1	2	2	1	
67	3	3	3	2	2		2	3	1	2	1		4	4	4	3	3		1	2	2	1	1	
68	3	4	4	1	5		2	1	2	1	2		4	4	4	3	4		4	4	4	4	4	

69	3	3	3	4	3		1	2	1	1	1		4	2	3	3	1		4	2	2	2	3	
	3	3	3	4	3		2	2	3	2	2		4	2	2	2	3		3	2	3	2	3	
71	4	5	5	3	5		3	4	5	3	1		5	4	4	4	1		4	3	4	5	5	
72	3	1	3	1	3		3	2	2	3	2		4	3	3	3	2		3	2	3	2	3	
73	3	3	1	1	3		3	1	3	1	3		3	1	3	1	3		5	5	5	5	5	
74	2	2	1	2	1		3	3	1	1	3		3	3	1	1	3		4	3	4	4	4	
75	1	2	3	2	1		2	2	1	2	1		2	2	1	2	1		5	4	4	5	4	
76	2	3	1	2	1		1	2	3	2	1		1	2	3	2	1		4	4	4	4	4	
77	2	1	2	1	2		2	3	1	2	1		2	3	1	2	1		3	3	3	3	3	
78	1	2	1	1	1		2	1	2	1	2		2	1	2	1	2		4	4	4	4	4	
79	3	3	3	4	3		1	2	1	1	1		1	2	1	1	1		4	2	2	2	3	
80	3	3	3	4	3		2	2	3	2	2		4	2	2	2	3		3	2	3	2	3	
81	2	2	1	2	1		3	4	5	3	1		2	2	1	2	1		3	1	3	1	3	
82	1	2	2	2	1		3	2	2	3	2		1	2	2	2	1		3	3	1	1	3	
83	2	2	1	2	1		4	5	4	3	4		2	2	1	2	1		2	2	1	2	1	
84	2	1	2	2	1		4	4	5	5	4		2	1	2	2	1		1	2	3	2	1	
85	1	2	2	1	1		1	2	3	4	4		1	2	2	1	1		2	3	1	2	1	
86	3	3	3	2	2		3	1	3	1	3		3	1	3	1	3		2	1	2	1	2	
87	3	4	4	1	5		3	3	1	1	3		3	3	1	1	3		1	2	1	1	1	
88	3	1	3	1	3		2	2	1	2	1		2	2	1	2	1		4	2	2	2	3	
89	3	3	1	1	3		1	2	3	2	1		1	2	3	2	1		4	4	4	4	4	
90	2	2	1	2	1		2	3	1	2	1		2	3	1	2	1		3	3	3	3	3	
91	1	2	3	2	1		2	1	2	1	2		2	1	2	1	2		3	1	3	1	3	
92	2	3	1	2	1		1	2	1	1	1		1	2	1	1	1		3	3	1	1	3	
93	2	1	2	1	2		2	4	4	4	2		1	2	2	1	1		2	2	1	2	1	
94	1	2	1	1	1		3	4	5	3	1		5	4	4	4	1		1	2	3	2	1	

